



UNAPPEC
UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoría de Estudio de Postgrado

**Trabajo Final para optar por el Título de Magíster en
Gerencia y Productividad.**

**Propuesta para la implementación del cuadro de mando
integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L., Santiago,
Periodo Mayo-Agosto 2015**

Sustentante:

**Soraya Madera
2013-2963**

Asesor

Luz Bienvenida María Gonzales Díaz

**Santiago de los Caballeros
República Dominicana
Agosto, 2015**

**Propuesta para la implementación del cuadro de mando
integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L., Santiago,
Periodo Mayo-Agosto 2015**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general presentar una propuesta de implementación de cuadro de mando integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Mayo-Agosto 2015. Cuenta con los siguientes objetivos específicos: Realizar un análisis FODA para la empresa Anhelos de Siempre, establecer principios empresariales en e identificar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI consiste en medir y administrar una organización mediante la definición y evaluación de indicadores emanados de su visión y estrategia, lo que permite enfocar las actividades de trabajo hacia el cumplimiento de su plan estratégico. La investigación utilizada en este estudio es descriptiva y de campo. Se analizó el entorno de aplicación de este estudio utilizando entrevistas a gerentes y encuestas a clientes. Como resultado de la investigación se concluyó que las oportunidades con que cuenta la empresa están relacionadas primeramente a la mejora de la imagen y reconocimiento de la marca que logren mejorar su participación en el mercado. En adición a esto, la empresa presenta un perfil de debilidades en su mayoría enfocadas a la falta de estructura y gestión de los procesos, sin embargo, su mayor fortaleza es la fidelidad de sus clientes y su percepción ante la calidad de los productos. Lo que a su vez representa una base fuerte para mejorar su perfil de oportunidades. Tomando esto en cuenta se definieron los objetivos para cada perspectiva del cuadro de mando integral.

DEDICATORIA

A mis padres, principales motores de motivación y ejemplo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. Marco Teórico o Conceptual	6
1.1 Historia de Santiago	7
1.1.1 Economía	7
1.1.2 Mercado de Muebles en República Dominicana	8
1.2 Aspectos de la Empresa.....	9
1.2.1 Historia	9
1.2.2 Ubicación.....	9
1.2.3 Cartera de Productos	9
1.2.4 Cartera de clientes	10
1.3 Cuadro de mando Integral	10
1.3.1 Antecedentes	11
1.3.2 Perspectivas del CMI.....	13
1.3.2.1 Financiera	13
1.3.2.2 Conocimiento del cliente	13
1.3.2.3 Procesos internos de organización y negocio.....	13
1.3.2.4 Aprendizaje y crecimiento	14
1.4 Matriz de análisis FODA	14
1.4.1 Fortalezas.....	14
1.4.2 Oportunidades	14
1.4.3 Debilidades.....	15
1.4.4 Amenazas	15
1.5 Principios empresariales.....	15
1.5.1 Misión	16
1.5.2 Visión.....	16
1.5.3 Valores	16

1.5.4Objetivos	17
CAPÍTULO II. Presentación y Análisis de los Resultados	18
2.1 Presentación de los resultados.....	19
2.1.1 Encuesta	19
2.1.1.1 Perspectiva Cliente.....	20
2.1.2 Entrevistas.....	24
2.1.2.1 Análisis FODA	24
2.1.2.1.2 Fortalezas.....	24
2.1.2.1.3 Oportunidades	25
2.1.2.1.4 Debilidades.....	25
2.1.2.1.5 Amenazas	26
2.1.2.2 Principios Empresariales	26
2.1.2.2.1 Misión	26
2.1.2.2.2 Visión.....	26
2.1.2.2.3 Valores	26
2.1.2.2.4 Objetivos	27
2.1.2.3 Perspectivas.....	27
2.1.2.3.1 Perspectiva aprendizaje y conocimiento:	27
2.1.2.3.2 Perspectiva procesos internos	27
2.1.3 Observación de informes.....	28
2.2 Análisis de los resultados	28
2.2.1 Matriz de análisis FODA.....	28
2.2.2 Principios empresariales	31
2.2.2.1 Visión.....	32
2.2.2.2 Valores	32
2.2.3 Cuadro de Mando Integral.....	32
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES.....	38
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS.....	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de veces que los clientes han adquirido productos en Anhelos de Siempre	20
Tabla 2. Categoría de productos adquiridos	20
Tabla 3. Razón por la que el cliente escogió Anhelos de Siempre al momento de realizar la compra	21
Tabla 4. Calificación de servicio recibido	21
Tabla 5. Calificación de calidad del producto adquirido	22
Tabla 6. Calificación del tiempo de entrega del producto adquirido	23
Tabla 7. Calificación del precio del producto adquirido	23
Tabla 8. Porcentaje de clientes que recomiendan a la Empresa	24
Tabla 9. Indicadores de rotación	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis FODA	30
Figura 2. Objetivos por perspectiva	35
Figura 3. Ocasiones en que un cliente ha adquirido productos en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	43
Figura 4. Ocasiones en que un cliente escogió en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	43
Figura 5. Calificación del servicio recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	44
Figura 6. Calificación la calidad del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	44
Figura 7. Calificación del tiempo de entrega del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	45
Figura 8. Calificación del precio del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.....	45
Figura 9. Porcentaje de clientes que recomiendan a Anhelos de Siempre en el año 2015.....	46

INTRODUCCION

El tema de este estudio consiste en la “Implementación del cuadro de mando integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Mayo-Agosto 2015”

El planteamiento de problema de este estudio hace referencia a Anhelos de Siempre SRL, la cual es una compañía que se dedica a la fabricación y venta de muebles y artículos decorativos. Es una empresa familiar fundada en 1990 la cual ha venido presentando una estabilidad en el mercado. Dentro de su catálogo de productos están: muebles, cortinas, comedores y juegos de habitación. Sus productos, están dirigidos a las clases sociales media y media-alta.

A pesar de haber demostrado estabilidad en el mercado, la compañía carece de una visión, misión, valores y objetivos que forman parte de los pilares de la planificación estratégica de un negocio. Además, la carencia de objetivos recae sobre falta de control y difícil gestión del negocio.

Por otra parte, la compañía no actúa con una estrategia definida. Es decir, es difícil saber para los gestores de la empresa cuál es su situación actual o a su vez poder evaluar su desempeño financiero, recursos y capacidades de la empresa. Además, nunca se han analizado sus fortalezas o debilidades competitivas.

De esta misma forma, no tiene establecido su enfoque de dirección y mucho menos cual es el plan a trabajar para alcanzar sus objetivos. Lo que recae en la falta de elementos estratégicos que no le permiten competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.

En la empresa Anhelos de Siempre, no se han definido los indicadores propios del negocio y por ende, no existe un método de medición de los mismos lo que ha repercutido tomas de decisiones. En la actualidad, las empresas miden su ejecución efectiva mediante la incorporación de indicadores. Los mismos, permiten obtener a simple vista el estado actual de un proceso para determinar oportunidades de mejora o identificar puntos débiles.

Este estudio tiene como objetivo general presentar una propuesta de implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Mayo-Agosto 2015

Además, cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis FODA para la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Marzo-Abril 2015
- Establecer principios empresariales en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Marzo-Abril 2015
- Identificar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Marzo-Abril 2015

La implementación de un cuadro de mando integral en Anhelos de Siempre SRL permitirá a la empresa establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando. Por otro lado, la empresa podrá cuantificar los resultados que desee alcanzar, así como identificar y alinear las iniciativas estratégicas

Además, el cuadro de mando integral conserva los indicadores financieros como un resumen crítico de la gestión gerencial y a su vez, realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos y los empleados.

La implementación del cuadro de mando integral proporcionará a la empresa una mejor vista de su condición actual en ámbitos financieros y operativos lo que permitirá una mejor ejecución del negocio.

Según un artículo publicado por Ombuena en el año 2010, los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan en el 1990 cuando Nolan Norton Institute patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro” en donde Robert Kaplan fue el asesor académico. Los descubrimientos fueron presentados en 1992 en la revista Harvard Business Review. de Kaplan y Norton (1996) definen el cuadro de mando integral como una herramienta utilizada para vincular los objetivos estratégicos con los objetivos financieros derivados de su modelo de negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI, en inglés Balanced Scorecard) consiste en “medir y administrar” una organización mediante la definición y evaluación de indicadores emanados de su visión y estrategia, lo que permite enfocar las actividades de trabajo hacia el cumplimiento de su plan estratégico.

El cuadro de mando integral propone el análisis de la gestión y organización empresarial desde cuatro perspectivas, el mismo, es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que se basa en la formulación de una estrategia consistente y transparente que se comunica a través de la organización, de forma que permite la coordinación de los objetivos de las diferentes unidades organizativas y mide de un modo sistemático su consecución efectuando una propuesta para corregir las posibles desviaciones.

La primera perspectiva es la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia, así como los objetivos a largo plazo de esta estrategia.

La segunda perspectiva está relacionada al cliente. En esta perspectiva, se identifican los segmentos de cliente y mercado en que la empresa compete.

La tercera perspectiva del CMI enfoca los procesos internos de la organización y negocio en una perspectiva de análisis de los procesos más críticos de la compañía e identificando previamente la cadena de valor de la misma. Esto será base para poder definir los sistemas de control y mejora de los procesos internos tales como medidas de costo, calidad, producción y tiempo.

Y por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La cual es la cuarta y última perspectiva del CMI y desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Toma en cuenta los objetivos establecidos en las tres perspectivas anteriores y define los inductores necesarios a nivel de aprendizaje y crecimiento que la empresa necesita para poder alcanzarlos.

La investigación utilizada en este estudio es la investigación descriptiva. Esto se debe a que la finalidad de este estudio es la observación, análisis, identificación de rasgos y características de la situación actual de la empresa Anhelos de Siempre, para determinar el marco estratégico de la misma. Además, es una investigación de campo ya que es necesario ir al lugar de los hechos para recopilar la información necesaria.

Para este estudio se recolecto información y datos relacionados con el tema y se analizó el entorno de aplicación de este estudio.

En adición a lo anterior, los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y entrevistas realizadas a gerentes de Anhelos de Siempre S.R.L. Además, se realizó una encuesta a clientes con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la empresa.

El desarrollo de la investigación está compuesto por dos capítulos:

Capítulo I, se reseña el marco teórico o conceptual, en este capítulo se definen conceptos bases del tema en cuestión así como las variables que forman cada objetivo. De la misma forma, describe el entorno de la empresa además de los aspectos generales de la misma.

Capitulo II, presenta el desarrollo de la investigación del tema. Esto incluye la presentación de los resultados obtenidos por la aplicación de las técnicas de investigación y el análisis de los propios.

CAPÍTULO I. Marco Teórico o Conceptual

CAPÍTULO I. Marco Teórico o Conceptual

1.1 Historia de Santiago

La provincia de Santiago se encuentra localizada en la región norte de la República Dominicana, específicamente en el centro del Valle del Cibao. Limita al Norte con la Provincia Puerto Plata, al Este con la Provincia Espaillat, al Oeste con las provincias de Valverde y Santiago Rodríguez, y al Sur con las provincias de San Juan y La Vega. Está conformada por nueve municipios y 17 distritos municipales. Los municipios son Santiago de los Caballeros, Licey, Tamboril, Puñal, Villa González, Villa Bisonó, San José de las Matas, Sabana Iglesia y Jánico.

Santiago fue fundada en 1495, a orillas del Río Yaque del Norte, y luego fue trasladada a la comunidad de Jacagua, en donde permaneció hasta el 1562, para luego ser trasladada a donde hoy se encuentra, debido a un terremoto. Es la primera ciudad de América en llamarse con el nombre de Santiago.

La provincia de Santiago ha sido la cuna de los grandes movimientos de independencia que hicieron a la nación dominicana libre. Fue capital de la República Dominicana durante la Guerra de la Restauración (1863-1865), y ha contado con importantes personalidades en el campo político, económico y social.

1.1.1 Economía

Según la fuente de internet Wikipedia, enciclopedia libre (2015) La ciudad de Santiago de los Caballeros, como la mayoría de las

regiones del Cibao, depende en gran medida de las tierras fértiles. Esto hace que Santiago de los Caballeros, sea una región importante para la agricultura y la ganadería. La ciudad recientemente ha cambiado a una economía de servicios predominantemente proveedora. Este sector ha crecido mucho en los últimos años, lo que es ideal para una mayor expansión. Cabe señalar que Santiago es la segunda mayor ciudad de la República Dominicana por PIB después de Santo Domingo y al mismo tiempo produce el mayor porcentaje del PIB de telecomunicaciones, tales como: Teléfonos móviles, servicio de cable, servicio de internet y otros servicios son importantes para la economía local. El turismo también representa una porción importante de la economía de la ciudad.

La economía de Santiago es sostenida principalmente por la comercialización de productos agropecuarios y bienes terminados, producción de bienes en las zonas francas, y por el comercio. En la ciudad se asientan sucursales de las principales tiendas, supermercados, restaurantes y entidades financieras del país. La ciudad cuenta también, con varios centros comerciales y algunas empresas multinacionales.

1.1.2 Mercado de Muebles en República Dominicana

De acuerdo a un artículo escrito por Contreras (2012), la producción de muebles en República Dominicana representa el 1% del PIB y es fuente de un 10% del empleo manufacturero. En el año 2008, el mercado de muebles alcanzo un tamaño de más de RD\$ 7 mil millones. De esto, el 55% es proveniente de las importaciones y el resto de los por productos de fabricación nacional.

1.2 Aspectos de la Empresa

1.2.1 Historia

Anhelos de Siempre SRL es una empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles y artículos de decoración para el hogar. Tiene sus inicios en el 1990 en la ciudad de Santiago de Los Caballeros, República Dominicana.

Es una empresa familiar fundada por Luis Madera actual Gerente General quien con su visión de crear elementos adecuados para cada cliente, ha enfocado el negocio con un trato 100% personalizado y asegurando el uso de los mejores materiales para la fabricación de las piezas que comercializa.

La pasión por la perfección en una de las características que caracteriza a la empresa y a su vez juega un papel importante en el trabajo de cada uno de sus empleados.

1.2.2 Ubicación

Anhelos de Siempre está ubicada en la ciudad de Santiago de los Caballeros, en la avenida Estrella Sadhala #61. Además, cuenta con un taller para la fabricación de los muebles ubicado en el sector de Buena Vista, Santiago.

1.2.3 Cartera de Productos

- Muebles

- Comedores
- Cortinas
- Juegos de Habitación
- Diversos Artículos de Decoración

1.2.4 Cartera de clientes

Anhelos de Siempre, cuenta con una cartera productos dirigidos a clase media y alta de la ciudad de Santiago. Tomando en consideración de que sus productos están en la categoría de muebles para el hogar, la empresa cuenta con un canal directo de comercialización de sus productos.

Un 80% de las ventas es representado por las órdenes personalizadas de sus clientes.

La empresa no cuenta con unos principios empresariales establecidos. Debido a esto, el aporte del presente trabajo es presentar una propuesta para la misión, visión y valores.

1.3 Cuadro de mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI, en inglés Balanced Scorecard) consiste en “medir y administrar” una organización mediante la definición y evaluación de indicadores emanados de su visión y estrategia, lo que permite enfocar las actividades de trabajo hacia el cumplimiento de su plan estratégico.

El cuadro de mando integral propone el análisis de la gestión y organización empresarial desde cuatro perspectivas, el mismo, es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que se basa en la formulación de una estrategia consistente y transparente que se comunica a través de la organización, de forma que permite la coordinación de los objetivos de las diferentes unidades organizativas y mide de un modo sistemático su consecución efectuando una propuesta para corregir las posibles desviaciones.

1.3.1 Antecedentes

Investigaciones realizadas a nivel internacional relacionadas con el tema, **“Implementación del cuadro de mando integral en la empresa Anhelos de Siempre S.R.L, Santiago, período Marzo-Abril 2015”**, se encontraron los siguientes estudios:

Trabajo de grado sustentado por el estudiante Julimar Jose Aray Tabete de la Universidad de Oriente, Venezuela (Julio 2009): ***“Establecimiento de Indicadores de Gestión para el Control de Procesos Administrativos y Operacionales de la Empresa Weatherford Division Wireline Services”***.

El estudio señala que la medición del desempeño es esencial para identificar oportunidades de mejora, ya que proporcionan a la empresa una mejor visualización de las desviaciones, metas y objetivos planificados, además de formular y comparar acciones correctivas que faciliten el control operacional de las actividades.

Este trabajo de grado señala las siguientes conclusiones:

En primer orden, la participación de todos los integrantes de la empresa fue primordial en el éxito de la aplicación de la herramienta. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de implementación de la estrategia, pero la estrategia no es estática a mediano ni largo plazo. La dirección debe reevaluar y rediseñar la estrategia cuando lo requiera y cuando esto suceda el Cuadro de Mando Integral deberá ser reestructurado para reflejar la nueva estrategia. La principal contribución de la herramienta radica en la facilitación de la comprensión de la estrategia para todos los empleados de la organización

Segundo, a las empresas que desean trabajar en un proceso de calidad, les facilita su labor el implementar la herramienta del CMI, ya que reunirán una serie de elementos indispensables tales como trabajo en equipo, buena comunicación, cercanía con el cliente, recolección de datos y su medición, y mejoramiento de los procesos, que son un excelente soporte para implementar un programa de calidad. Asimismo, queda demostrado que esta herramienta es muy útil en la búsqueda de la Excelencia Empresarial.

En el plano local, el trabajo de monográfico sustentado por González, Edward y Rodríguez, Livia: “**Desarrollo y Controles Estratégicos Mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa recientemente constituida de transporte y logística internacional y consolidadora de carga, año 2004-2005**” de la Universidad APEC, Santo Domingo, concluye que una estrategia efectiva se inicia con lo que la organización debe hacer y hacia donde debe dirigirse. Sin embargo, ya no es suficiente con diseñar una estrategia exitosa sino se tiene el pleno control del desempeño de las mismas.

1.3.2 Perspectivas del CMI

El modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

1.3.2.1 Financiera

La creación de un CMI en una empresa debe incluir la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia, así como los objetivos a largo plazo de esta estrategia.

1.3.2.2 Conocimiento del cliente

En esta perspectiva, se identifican los segmentos de cliente y mercado en que la empresa compete; de este modo, se crearan indicadores claves sobre los clientes tales como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de esos segmentos, siempre considerando la visión y la estrategia de la compañía.

1.3.2.3 Procesos internos de organización y negocio.

El CMI enfoca los procesos internos de la organización y negocio en una perspectiva de análisis de los procesos más críticos de la compañía e identificando previamente la cadena de valor de la misma. Esto será base para poder definir los sistemas de control y mejora de los procesos internos tales como medidas de costo, calidad, producción y tiempo.

1.3.2.4 Aprendizaje y crecimiento

Es la cuarta y última perspectiva del CMI y desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Toma en cuenta los objetivos establecidos en las tres perspectivas anteriores y define los inductores necesarios a nivel de aprendizaje y crecimiento que la empresa necesita para poder alcanzarlos.

1.4 Matriz de análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser empleada a cualquier empresa que esté actuando como objeto de estudio. Está compuesta por los siguientes indicadores:

1.4.1 Fortalezas

Aquellos puntos fuertes que se tienen en una organización. Generalmente incluye aspectos en funcionamiento, estructura y recursos. Dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.

1.4.2 Oportunidades

Son los puntos potenciales de desarrollo externos a una organización. Es necesario analizar los aspectos que pudieran tener influencia en la organización para poder identificar las oportunidades de la misma.

1.4.3 Debilidades

Es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacional e intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

(Thompson, Arthur et al., 2012 p.123)

1.4.4 Amenazas

Son los puntos de peligro externos a una organización y que pudieran influir en impactos negativos en la misma.

1.5 Principios empresariales

Según la web Excelencia Empresarial, define los principios empresariales como lo que identifica la forma de ser de una empresa y como es su desempeño ante los problemas y oportunidades de gestión y

adaptación a los cambios. Que a su vez, son interiorizados en forma de creencias colectivas que se transfieren y se instruyen a los nuevos miembros como un modo de pensar, vivir y actuar.

1.5.1 Misión

“La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.”

(Wheelen, Thomas & Hunger, David. 2007. P.12)

1.5.2 Visión

Archive (2015) define la visión de una empresa como una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

1.5.3 Valores

“Establecen la forma en que los administradores, colaboradores y empleados deben conducirse y la forma en que deben hacer negocios con el fin de ayudar a que la compañía logre su misión.”

(Hill et al., 2010. Pág. 14)

1.5.4 Objetivos

“Es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su Cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.”

(Martinez et al., 2012. P.221)

CAPÍTULO II. Presentación y Análisis de los Resultados

CAPÍTULO II. Presentación y Análisis de los Resultados

2.1 Presentación de los resultados

El presente estudio de campo está compuesto por una serie de entrevistas dirigidas a los propietarios de la empresa Anhelos de Siempre. Además, se realizó una encuesta a una muestra de los clientes del año 2015.

2.1.1 Encuesta

Con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y la calificación por parte de los clientes de algunas variables del negocio, se realizó una encuesta tomando como muestra el resultado del cálculo obtenido de la muestra probabilística utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Para la misma se utilizó un nivel de confianza de un 90% y un error muestral de un 10%. Así mismo, se tomó en consideración como población de clientes de Anhelos de Siempre del año 2015 un N igual a 110 clientes, dando como resultado un tamaño de la muestra igual a 79.

2.1.1.1 Perspectiva Cliente

Tabla 1. Número de veces que los clientes han adquirido productos en Anhelos de Siempre

Descripción	F	Porcentaje
Una vez	10	12%
Dos Veces	12	15%
Mayor de dos veces	57	72%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 1 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Un 72% de los clientes encuestados han adquirido productos en más de dos ocasiones. Esto demuestra fidelidad por parte de los clientes y satisfacción al momento de haber realizado su compra.

Tabla 2. Categoría de productos adquiridos

Descripción	F	Porcentaje
Muebles	73	39%
Cortinas	61	32%
Comedores	36	19%
Artículos de decoración	18	10%
Total	188	

Fuente: Pregunta No. 2 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

El tabla 2 muestra la proporción de la diversidad de los productos vendidos por Anhelos de Siempre. Su mayor demanda de productos son los

muebles y cortinas ya que en conjunto representan un 71% de la elección de los consumidores.

Tabla 3. Razón por la que el cliente escogió Anhelos de Siempre al momento de realizar la compra

Descripción	F	Porcentaje
Mejor tiempo de entrega	0	0%
Mejor trato	12	15%
Flexibilidad en los diseños	18	23%
Mejor relación precio-calidad	49	62%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 3 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

La causa de mayor incidencia con un 62% al momento de escoger Anhelos Siempre es debido a la relación precio-calidad de los productos. Sin embargo un 23% de los clientes encuestados compraron sus productos debido a la flexibilidad de los diseños.

Tabla 4. Calificación de servicio recibido

Descripción	F	Porcentaje
Excelente	55	69%
Muy Bueno	18	23%
Bueno	6	8%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 4 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

El servicio ofrecido por la empresa está calificado en un 100% como mayor a bueno. Cabe resaltar que un 69% fue calificado como excelente por parte de sus clientes. Calificándolo en una escala del 1 al 5, en donde 5 es excelente y 1 es deficiente el promedio de su servicio fue calificado como 4.62.

Tabla 5. Calificación de calidad del producto adquirido

Descripción	F	Porcentaje
Excelente	61	77%
Muy Bueno	18	23%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 5 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

La calidad del producto adquirido está calificada en un 77% como excelente y 23% como muy bueno. Calificándolo en una escala del 1 al 5, en donde 5 es excelente y 1 es deficiente el promedio de su servicio fue calificado como 4.77.

Tabla 6. Calificación del tiempo de entrega del producto adquirido

Descripción	F	Porcentaje
Excelente	43	54%
Muy Bueno	30	38%
Bueno	6	8%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 6 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

El tiempo de entrega del producto adquirido está calificada en un 54% como excelente y 38% como muy bueno. Calificándolo en una escala del 1 al 5, en donde 5 es excelente y 1 es deficiente el promedio de su servicio fue calificado como 4.46.

Tabla 7. Calificación del precio del producto adquirido

Descripción	F	Porcentaje
Excelente	36	46%
Muy Bueno	30	38%
Bueno	12	15%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 7 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

El precio del producto adquirido está calificado en un 46% como excelente y 39% como muy bueno. Calificándolo en una escala del 1 al 5, en

donde 5 es excelente y 1 es deficiente el promedio de su servicio fue calificado como 4.31.

Tabla 8. Porcentaje de clientes que recomiendan a la Empresa

Descripción	F	Porcentaje
Si	79	100%
No	0	0%
Total	79	

Fuente: Pregunta No. 8 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Finalmente, un 100% de los clientes encuestados recomiendan a la empresa.

2.1.2 Entrevistas

Con el propósito obtener la información necesaria para poder identificar los elementos de realización de un FODA, así como los fundamentos para realizar la propuesta de la implementación del CMI en la empresa en cuestión, se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa: Luis Madera y Altagracia Brito.

2.1.2.1 Análisis FODA

2.1.2.1.2 Fortalezas

Los propietarios de la empresa consideran que los consumidores prefieren Anhelos de Siempre al momento de realizar su compra ya que

ofrecen un trato personalizado y un producto de calidad. Además, siempre han contado con un servicio de serio y entrega a tiempo lo cual ha permitido mantener la fidelidad de sus clientes.

Una de sus ventajas competitivas es tener productos con una excelente relación calidad-precio.

2.1.2.1.3 Oportunidades

Una oportunidad latente en la empresa es la renovación de su imagen e inversión en una nueva fachada y organización para el local de exhibición, ya que desde sus inicios la empresa se ha mantenido con la misma proyección visual para sus clientes lo que dificulta la atracción de nuevos clientes hacia ella.

De acuerdo a los propietarios, es necesario invertir en nuevas maquinarias para la mejora de la producción y aseguramiento de la calidad de sus productos.

2.1.2.1.4 Debilidades

Dentro de los aspectos críticos identificados por los entrevistados se puede listar:

- Falta de estructura organizacional
- Pobre manejo financiero
- Muchos de sus empleados no están identificados con la compañía
- No existe medición de las productividades de los empleados por tanto el sistema de pago está basado en unidades y no en la calidad ni la eficiencia del sistema.

2.1.2.1.5 Amenazas

Las ventas de la empresa pudieran estar afectadas por nuevos competidores. Sin embargo, una de las mayores amenazas es la carga impositiva del sector comercio dominicano y las variaciones que las tasas cambiarias, ya que muchos de los insumos utilizados en la fabricación de muebles son importados.

2.1.2.2 Principios Empresariales

2.1.2.2.1 Misión

Los propietarios definen Anhelos de Siempre como una empresa responsable dedicada a la fabricación y venta de muebles, cortinas y artículos de decoración para el hogar en donde su principal misión es exceder las expectativas de los clientes. Su enfoque está en ambientar espacios de acuerdo a las necesidades el presupuesto del cliente.

2.1.2.2.2 Visión

La compañía desea ser reconocida como una de las mejores opciones en la fabricación de muebles en la ciudad de Santiago en los próximos 4 años.

2.1.2.2.3 Valores

Los valores que han definido el negocio en sus años de ejecución han sido:

- Responsabilidad
- Calidad en el servicio
- Puntualidad
- Confiabilidad

2.1.2.2.4 Objetivos

Uno de los objetivos principales de la compañía para el mediano plazo es mejorar la oferta vanguardista de los diseños ofrecidos.

Por otra parte, los propietarios consideran que es necesario establecer una estructura organizacional que permita el desarrollo de los empleados, así como la organización de los procesos y actividades internas del negocio.

2.1.2.3 Perspectivas

2.1.2.3.1 Perspectiva aprendizaje y conocimiento:

Actualmente la compañía ofrece beneficios de ley a los empleados. La gerencia del negocio considera que en un mediano plazo debe evaluar la capacitación cruzada de los empleados, de forma que asegure la calidad de sus productos en el tiempo.

2.1.2.3.2 Perspectiva procesos internos

El mapeo de los procesos por actividades es una de las herramientas de mayor importancia en el inicio de un plan de mejora de los procesos.

La gerencia de Anhelos de Siempre ha identificado que las actividades de mayor riesgo son la ebanistería y pintura. Sin embargo, debido a que su mayor demanda de productos son los muebles, el proceso de tapizado está siendo el más crítico dentro del negocio debido a la rotación de los empleados en esta actividad.

2.1.3 Observación de informes

Con la finalidad de conocer la situación financiera de la empresa se analizaron los índices de rotación de inventario, los días de cartera y días de cuenta por pagar a proveedores del periodo marzo-mayo del año 2015.

Tabla 9. Indicadores de rotación

Indicadores de rotación	Marzo	Abril	Mayo
Días de cartera	90.4	77.8	84.2
Días de inventario de MP	13.2	15.8	16.7
Días de cuenta por pagar proveedores	23.10	33.50	29.90

Fuente: Estados de resultados de Marzo, Abril y Mayo del 2015

2.2 Análisis de los resultados

2.2.1 Matriz de análisis FODA

La importancia de realizar un análisis FODA para este estudio radica en que es necesario conocer la posición de la empresa en aspectos internos como sus fortalezas y debilidades, así, como los aspectos externos que podrían amenazar o crear oportunidades para el crecimiento de la empresa en un futuro.

Según Lopez (2012) en su artículo “El análisis FODA ¿Por qué es importante? Cita lo siguiente: “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa de estudio estratégico que te permitirá entender el potencial y los retos de tu empresa o proyecto”

Partiendo de los datos proporcionados por los propietarios de la empresa Anhelos de Siempre se los elementos del análisis FODA pueden agruparse en el siguiente cuadro:

Figura 1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta fidelidad en su cartera de cliente. • Excelente oferta calidad-precio. • Trato personalizado. • Flexibilidad en los diseños. • Cuentas por pagar estables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de su imagen. • Inversión en nuevas maquinarias. • Mejorar las negociaciones de compra. • Crear una estructura organizacional. • Crear un programa de entrenamiento cruzado con empleados. • Mejorar el sistema de cobros. • Crecimiento del mercado potencial.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura organizacional. • Pobre manejo financiero. • Falta de empoderamiento de los empleados. • No existe medición de las productividades de los empleados. • No cuenta con políticas definidas • Índice elevado de desconocimiento del mercado de marca. • Alta rotación de empleados en procesos críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la carga impositiva. • Variación de las tasa de cambio. • Nuevos competidores. • Incremento en los costos de energía.

Por otra parte, los elementos identificados en la encuesta realizada a los clientes de la empresa en cuestión, fungen como base para cerciorar que la compañía cuenta con una excelente percepción de los servicios de los productos ofrecidos, sin embargo, la falta de estructura y el pobre manejo financiero pudieran ser una causa significativa de un desacelerado crecimiento de la compañía.

2.2.2 Principios empresariales

Los principios empresariales de una empresa determinan la razón, el presente y el futuro de la misma. Definen la esencia de una organización y sirven como guía para los empleados que la forman.

Una misión, visión y valores sirven como guía fundamental en el establecimiento de una estrategia organizacional.

Partiendo del análisis de la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Anhelos de Siempre se cita lo siguiente:

“Anhelos de Siempre es una empresa responsable dedicada a la fabricación y venta de muebles, cortinas y artículos de decoración para el hogar en donde su principal misión es exceder las expectativas de los clientes. Su enfoque está en ambientar espacios de acuerdo a las necesidades el presupuesto del cliente”

En resumen la propuesta de misión para la empresa se expresa en lo siguiente:

“Garantizar a nuestros clientes productos de calidad y vanguardistas con un trato personalizado”

2.2.2.1 Visión

La visión es otro de los elementos fundamentales en la planificación estratégica de un negocio. Es lo que define el horizonte en un mediano plazo de la compañía.

En este caso, como resultado de la entrevista se ha definido una propuesta que la visión para los próximos 4 años de la empresa en ser reconocida como una de las mejores opciones en la fabricación de muebles en la ciudad de Santiago en los próximos 4 años.

2.2.2.2 Valores

Según Wheelen y Hunger, los valores de una empresa definen la forma en que sus empleados deben comportarse para alcanzar su visión.

- Responsabilidad
- Calidad en el servicio
- Puntualidad
- Confiabilidad

En el sector de muebles, la responsabilidad y puntualidad son los factores de mayor debilidad de los competidores y por ende una fortaleza a explotar por la empresa en la declaración de sus valores.

2.2.3 Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton definen el cuadro de mando integral como una herramienta utilizada para vincular objetivos estratégicos de la compañía con cuatro perspectivas:

1. Financiera
2. Clientes
3. Procesos internos
4. Formación

El establecimiento de objetivos en cada perspectiva proporciona una estructura de enfoque hacia la consecución de los objetivos establecidos en los principios empresariales de la empresa.

Según Kaplan y Norton muchas empresas se enfocan en dar seguimiento únicamente a indicadores financieros, olvidando que a largo plazo la permanencia de la organización esta enlazada a los elementos que intervienen en las demás perspectivas.

En la perspectiva de clientes, la empresa debe conocer cuáles son las expectativas, además de su posición y aceptación en el mercado. En este caso, Anhelos de Siempre cuenta con una clientela fiel que da muy buena calificación a su servicio y productos.

En la perspectiva financiera, uno de los propósitos fundamentales de un negocio es conseguir rentabilidad y sostenibilidad en los años. Anhelos de Siempre a pesar tener un buen manejo en la rotación de sus pasivos provenientes de las cuentas por pagar, tiene muchas oportunidades en mejorar el promedio de los días de cobro a sus clientes. Esta situación de desbalance en pagos y cobros podría ser una futura causa de la liquidez de la compañía y por ende se recomienda actuar en este asunto.

La perspectiva procesos internos define objetivos a los procesos críticos del negocio y a los elementos de la cadena de valor. A pesar de que la

compañía provee a sus clientes productos de alta calidad, es necesario medir el costo actual y el nivel de reproceso de los productos y de esta forma mejorar la productividad de sus empleados.

La última perspectiva del cuadro de mando integral se refiere al aprendizaje y crecimiento. Esta se dotar a los empleados de la empresa con las habilidades necesarias para lograr los objetivos propuestos en las demás perspectivas. El entrenamiento de los empleados en Anhelos de Siempre es una de las necesidades latentes como base de aseguramiento de la calidad y reducción de costos operativos. Esto debe estar vinculado al sistema de beneficios de los empleados.

La figura 2 representa los objetivos por perspectiva para la empresa Anhelos de Siempre:

Figura 2. Objetivos por perspectiva

Perspectiva Financiera	Perspectiva Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en un 15% • Disminuir los días de cartera • Reducir los costos operativos mediante evaluaciones de la compra de insumos. • Establecer un sistema de control contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago. • Elaborar una base de datos de clientes con fines de comunicación de nuevos productos. • Incrementar el conocimiento de la marca
Perspectiva Procesos Internos	Perspectiva Formación
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar imagen de la empresa. • Mejorar la oferta de productos vanguardistas. • Reducir los niveles de reproceso. • Mejorar el proceso de toma de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los empleados capacitaciones con Infotep. • Crear un programa de entrenamiento cruzado con los empleados. • Crear una estructura organizacional definida.

CONCLUSIONES

En la actualidad, para asegurar la permanencia en el mercado, las empresas necesitan mejorar continuamente sus procesos y competencias tomando en cuenta un conjunto de elementos analizados de forma holística considerando elementos del entorno e internos.

A su vez, es necesario contar una visión que debe formar parte de un conjunto de principios empresariales que definen la personalidad y enfoque de la empresa, como lo son la misión y valores.

Para establecer la visión de una empresa, es necesario conocer su situación interna y del entorno y así trabajar un plan a mediano plazo que asegure el crecimiento de sus beneficios y la solución de los problemas actuales.

Anhelos de Siempre presenta un perfil de debilidades en su mayoría enfocadas a la falta de estructura y gestión de los procesos, sin embargo, su mayor fortaleza es la fidelidad de sus clientes y su percepción ante la calidad de los productos. Lo que a su vez representa una base fuerte para mejorar su perfil de oportunidades.

Las oportunidades con que cuenta la empresa están relacionadas primeramente a la mejora de la imagen y reconocimiento de la marca, luego, a la oferta de productos innovadores que logren mejorar su participación en el mercado de muebles.

La empresa debe contar con objetivos establecidos e indicadores de medición, con el objetivo de alcanzar la visión del plan estratégico.

El cuadro de mando integral define un marco de referencia para la organización de los objetivos en cuatro perspectivas: cliente, procesos,

formación y finanzas que permiten facilitar la ejecución de la estrategia de la compañía.

Estos objetivos por perspectiva enlazados con la visión de la empresa representan la guía de cumplimiento que permitirán mantenerse en miras al crecimiento y a la generación de beneficios para sus grupos de interés.

Tomando en cuenta todo lo anterior, la presente propuesta define una misión, visión y valores para la empresa que a su vez son fuente de los objetivos de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Finalmente, el apoyo de la gerencia y el involucramiento de los empleados son unos elementos vitales para el cumplimiento de los objetivos definidos. Con lo anterior bien definido, el proceso de seguimiento y control de las metas estaría impulsado por todos los miembros de la organización.

RECOMENDACIONES

Es de suma importancia que los propietarios de la empresa definan una estructura organizacional sostenible que soporte el desarrollo de la empresa.

A pesar de que la calidad sea uno de las fortalezas del negocio es posible que la misma traiga consigo costos de reproceso que afecten la rentabilidad del negocio. Por tanto es necesario trabajar en buenas prácticas y en el entrenamiento continuo de los empleados.

El control de los indicadores financieros debe ser una labor de sumo seguimiento. Por tanto, es necesario implementar presupuestos y proyecciones enlazados a los planes estratégicos.

Debe evaluarse la implementación de un sistema de gestión empresarial en donde se gestione la contabilidad, compras y ventas. Esta herramienta ayudaría el proceso de cobros así como el establecimiento de una base de datos de clientes.

Se debe trabajar en el fortalecimiento de la marca y mejorar la imagen de la empresa, sin embargo, antes deben reforzarse los aspectos mencionados anteriormente para evitar la mayor ventaja competitiva que es la oferta calidad-precio de los productos.

BIBLIOGRAFIA

Artículos

- Aibar, Beatriz, Lima, Lucia & Rodriguez, Patricia. (2012). "Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas". Revista Brasileira De Gestión de Negocios. 16 (51). 199-222
- Blanco, Ernesto (2012). "Cuadro de Mando Integral, Los factores organizacionales también cuentan". Debates ISESA. 17 (1) 1-6
- Castillo, Ignacio (2011). "Aceleradores del cambio: la gestión eficaz de la innovación y el cuadro de mando de RR.HH." España. Capital Humano.1. 253 (1-6)
- Ombuena, Gonzalo. (2010) "El cuadro de mando integral y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera". España. Estrategia Financiera 1 (269). 32-40
- Palomares, Fernando (2010) "El cuadro de mando integral". España. Revista Comunicación 13(1). 12-14.

Internet

- Contreras, Isa. (2012). Explotar el Potencial de la Industria de Muebles, Accedido el 7 de julio de 2015 <http://www.competitividad.org.do/explotar-el-potencial-de-la-industria-de-muebles/> [2015, 7 de Julio]
- Indicadores de Gestión. Accedido el 2 de abril 2015, desde http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- La Visión de una empresa. Accedido el 2 de abril 2015, desde <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Lopez (2012) "El análisis FODA ¿Por qué es importante? Accedido el 20 de Julio 2015, desde <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-%C2%BFpor-que-es-importante/>

Santiago de los Caballeros. Accedido el 2 de abril de 2015, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_los_Caballeros

Sobre Santiago. Accedido el 2 de abril 2015, desde <http://www.santiagodominicana.com/>

¿Qué es la Matriz FODA?. Accedido el 7 de Julio 2015, desde <http://www.matrizfoda.com/> [2015, 7 de Julio]

Libros

Bestratén Belloví, Manuel. (2012). “Productividad y Condiciones de trabajo: Bases Conceptuales para su Medición”

Castillo Palacios, Freddy William. (2010). “Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total”

Casanova, Fernando. (2002) “Formación profesional, productividad y trabajo decente”

David, Fred. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. (9na Edición).México. Prentice Hall.

Hill, Charles & Jones, Gareth (2009) Administración Estratégica. México. Mc Graw Hill.

Kaplan & Norton,(1992). “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”. Cambridge. Harvard Business School Pres.

Kaplan & Norton, (2001). “Cómo utilizar el cuadro de mando integral” Cambridge. Harvard Business School Pres.

Kaplan & Norton, (2004). Mapas Estratégico. España: Editorial Gestión

Martinez, Jesus. (2006). Guia Descriptiva de Indicadores Financieros. Santo Domingo

Sánchez Martodelli, Jesús. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Palibrio. Estados Unidos.

Salkind, Neil J. (1999). Métodos de investigación. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Sánchez, Jesús (2013) Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados. EEUU. Palibrio

Thompson, Arthur A. et al (2012) Administración estratégica: teoría y casos. Mexico,DF. McGraw-Hill Interamericana

Wheelen, Thomas & Hunger, David (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (10ma Edición). México. Prentice Hall

Tesis

Aray Tabete, Julimar José. “Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherford Division Wireline Services” [Tesis]. Universidad de Oriente. Venezuela, 2009

Dacoste, Marcelle. “Implementar una estrategia de cambio mediante el enfoque del cuadro de mando integral en la empresa soluciones industriales C. por A., Santo Domingo, República Dominicana. Año 2008”. Universidad APEC. Santo Domingo. 2008

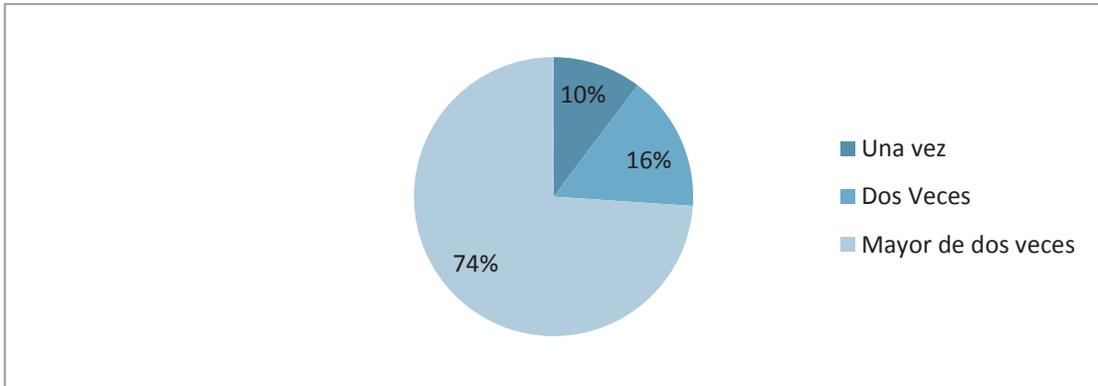
González, Edward y Rodríguez, Livia. “Desarrollo y Controles Estratégicos Mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa recientemente constituida de transporte y logística internacional y consolidadora de carga, año 2004-2005”. Universidad APEC. Santo Domingo. 2005

Machorro, Felipe (2007). “Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros”. México. Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad

Montenegro, Rafael & Arias, Cristian. (2012) “Implementación del cuadro de mando integral para una empresa importadora de baterías” Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

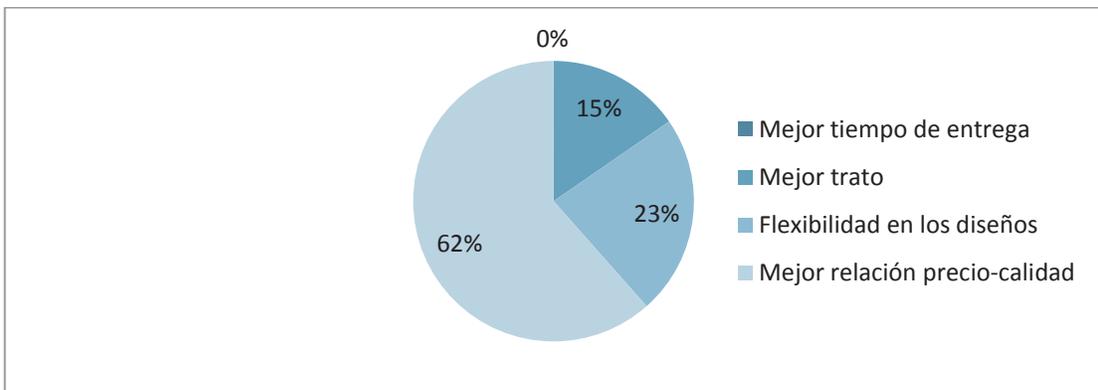
ANEXOS

Figura 3. Ocasiones en que un cliente ha adquirido productos en Anhelos de Siempre en el año 2015



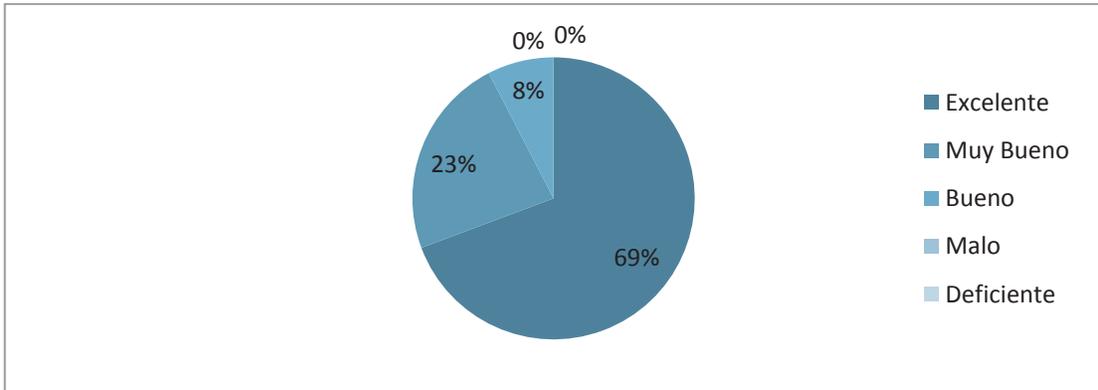
Fuente: Pregunta No. 1 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Figura 4. Ocasiones en que un cliente escogió en Anhelos de Siempre en el año 2015



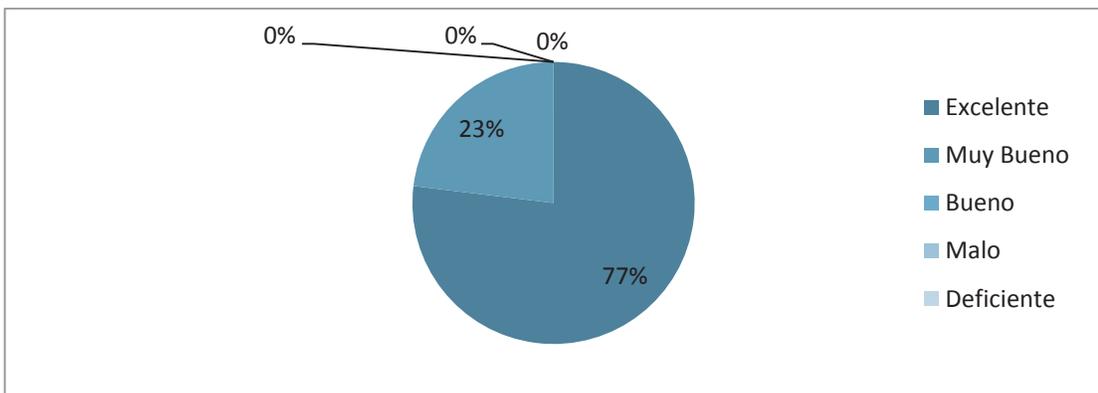
Fuente: Pregunta No. 3 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Figura 5. Calificación del servicio recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.



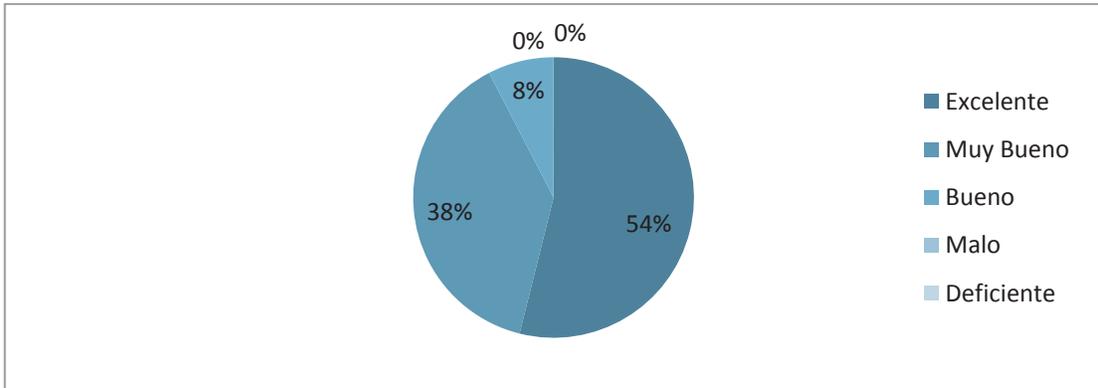
Fuente: Pregunta No. 4 de la encuesta aplicada a los clientes del año 2015 de Anhelos de Siempre

Figura 6. Calificación la calidad del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.



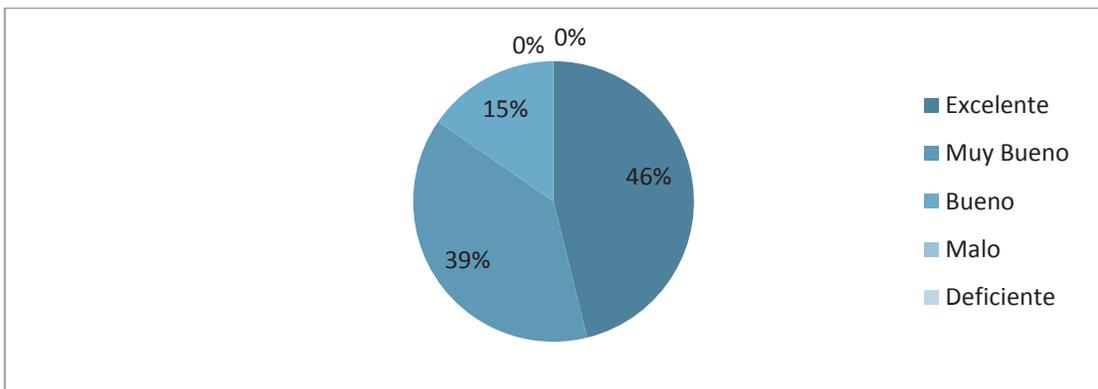
Fuente: Pregunta No. 5 de la encuesta aplicada a los clientes del año 2015 de Anhelos de Siempre

Figura 7. Calificación del tiempo de entrega del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.



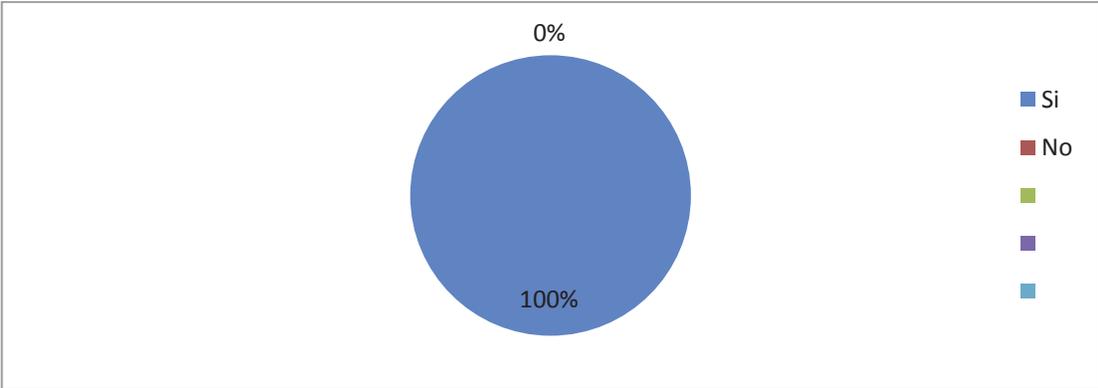
Fuente: Pregunta No. 6 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Figura 8. Calificación del precio del producto recibido por el cliente en Anhelos de Siempre en el año 2015.



Fuente: Pregunta No. 7 de la encuesta aplicada a los clientes del año 215 de Anhelos de Siempre

Figura 9. Porcentaje de clientes que recomiendan a Anhelos de Siempre en el año 2015.



Fuente: Pregunta No. 8 de la encuesta aplicada a los clientes del año 2015 de Anhelos de Siempre

ANEXO 2

Universidad Acción Pro Educación y Cultura

(UNAPEC)

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Este cuestionario está dirigido a los propietarios de la empresa Anhelos de Siempre con la finalidad de realizar una propuesta para la implementación del cuadro de mando integral.

Este cuestionario es de naturaleza académica, por lo cual se garantiza el anonimato de las informaciones suministradas.

Fortalezas

1. ¿Por qué razones usted considera que los consumidores prefieren Anhelos de Siempre?
2. ¿Cuál es la ventaja de la compañía respecto a la competencia?
3. ¿Que usted considera que la empresa esté haciendo bien?

Oportunidades

4. ¿Se ha evaluado la compra de nuevos activos para incrementar la producción?
5. ¿Existe la oportunidad de dirigirse a un nuevo mercado?

Debilidades

6. ¿Cuáles aspectos de la compañía considera críticos a nivel de gestión?
7. ¿Cómo es la calidad de sus productos?

Amenazas

8. ¿Cómo afecta la competencia en las ventas?
9. ¿Cuáles obstáculos está enfrentando la compañía?

Misión

10. ¿Quién es Anhelos de Siempre?
11. ¿Cuál es el propósito de la compañía?
12. ¿A qué se dedica?
13. ¿Por qué razón ofrece sus servicios?

Visión

14. ¿Cómo desea proyectar su negocio en los próximos 4 años?
15. ¿Qué desea alcanzar la compañía en el futuro?

Valores

16. ¿Cómo desea proyectar su negocio en los próximos 4 años?
17. ¿Qué desea alcanzar la compañía en el futuro?

Objetivos:

18. ¿Cómo debería aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su proyección deseada?
19. ¿En qué procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer a sus grupos de interés?
20. ¿De qué forma considera usted poder sustentar la capacidad de la empresa para cambiar y mejorar?

Perspectivas

1. Perspectiva aprendizaje y conocimiento:

21. ¿Cuál es el plan de beneficios actual para los empleados?
22. ¿Se ha determinado las oportunidades de aprendizaje en algunos procesos?

2. Perspectiva procesos internos

23. ¿Cuáles son los procesos críticos del negocio?

24. ¿Cuáles son las actividades de mayor riesgo dentro de este proceso?

ANEXO 3

Universidad Acción Pro Educación y Cultura
(UNAPEC)

Encuesta

Esta encuesta está dirigida a los clientes de la empresa Anhelos de Siempre con la finalidad de realizar una propuesta para la Implementación del CMI.

Esta encuesta es de naturaleza académica, por lo cual se garantiza el anonimato de las informaciones suministradas.

1. ¿En cuántas ocasiones usted ha adquirido productos de Anhelos de Siempre?
 - a. Una vez
 - b. Dos veces
 - c. Mayor de dos veces
2. ¿Qué tipo de producto ha adquirido?
 - a. Muebles
 - b. Cortinas
 - c. Comedores
 - d. Artículos de decoración
3. ¿Por qué escogió Anhelos de siempre al momento de realizar su compra?
 - a. Mejor tiempo de entrega
 - b. Mejor trato
 - c. Flexibilidad en los diseños
 - d. Mejor relación precio-calidad
4. ¿Cómo calificaría el servicio recibido por la empresa?
 - a. Excelente

- b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Malo
 - e. Deficiente
5. ¿Cómo calificaría la calidad del producto comprado en la empresa?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Malo
 - e. Deficiente
6. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega del producto comprado en la empresa?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Malo
 - e. Deficiente
7. ¿Cómo calificaría el precio del producto comprado en la empresa?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Malo
 - e. Deficiente
8. ¿Recomendaría usted a la empresa?
- a. Si
 - b. No