

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Propuesta de un Cuadro de Mando Integral
para la empresa Imago S.A**

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

Josué Bonilla Gómez A10566

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

**San José, Costa Rica
Mayo 2013**

A mi Familia,

por el apoyo incondicional que me han dado toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Sobre todas las cosas, primero, le agradezco a Dios por darme la oportunidad de realizar y concluir este ciclo de estudios.

Agradezco a mi familia por el apoyo que me ha brindado durante toda mi vida. Así mismo, agradezco a Mariel Paniagua, por su apoyo incondicional, paciencia, motivación, ayuda y fuerza que me dio en todo momento, máxime cuando mis ánimos se encontraban cabizbajos.

Agradezco a Carlos Valverde Gerente General de Imago Comunicación Interactiva y a todos los colaboradores de esta gran empresa por permitirme realizar este trabajo en su distinguida organización. Agradezco a todo el personal que en cada visita y entrevista que realicé, tuvo una disposición y colaboración inmejorable.

Al profesor José Alberto Carpio Solano, ya que su preocupación fue más allá de que entendiéramos una teoría plasmada en un libro, sino, que entendiéramos a que una persona nunca deja de ser persona. Agradezco su compromiso, consejos y guía como lector de este trabajo.

A Alexander Camacho por su trabajo y apoyo como lector del presente trabajo, por sus consejos y guía durante su desarrollo.

A todos mis compañeros, especialmente a Esteban, James, Andrés, Miguel y Roberth quienes me alentaron a continuar y me ayudaron siempre que lo necesité, así fuera con un mal chiste o con una tertulia para resolver el mundo en algún lugar cercano a la Universidad; que ya para final de este ciclo dejaron de ser compañeros y se convirtieron en amigos.

Agradezco a Rosa Rojas y Yanett Pérez por el apoyo laboral mostrado durante todo el camino que significó este ciclo de estudio.

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 Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director
Programa de Posgrado de Administración y
Dirección de Empresas, UCR

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Tutor
Programa de Posgrado de Administración y
Dirección de Empresas, UCR

MBA José Carpio Solano
Profesor Lector
Programa de Posgrado de Administración y
Dirección de Empresas, UCR

MBA. Alexander Camacho Rojas
Lector
Administrador de Proyectos Tecnológicos

Josué Bonilla Gómez
Sustentante

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
Conceptualización de la industria y contexto teórico de un Cuadro de Mando Integral	1
1.1 Conceptualización de la industria de Aprendizaje en línea y Capacitación Empresarial.	1
1.1.1 Reseña histórica.	1
1.1.2 Comunicación interactiva.....	2
1.1.3 Aprendizaje en línea (e-learning).	3
1.1.4 Importancia de la capacitación rápida y efectiva en las empresas actualmente.....	5
1.2 Cuadro de Mando Integral	6
1.2.1 Antecedentes e historia	6
1.2.2 Definición Teórica del CMI	7
1.2.3 Indicadores de un CMI.....	14
1.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	15
1.3.1 Perspectiva financiera.	15
1.3.2 Perspectiva del cliente	17
1.3.3 Perspectiva de los procesos.	18
1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	19
1.4 Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral.....	20
1.4.1 Ventajas para la empresa al contar con un CMI	20
1.4.2 Dificultades de implementar y mantener un CMI.....	21
Capítulo II	23
Descripción de la empresa Imago Comunicación Interactiva y situación actual	23
2.1 Descripción de la Empresa Imago	23
2.1.1 Reseña Histórica	23
2.1.2 Misión, Visión y Valores	24
2.1.3 Plan Estratégico	27
2.1.4 Estructura organizacional.....	30
2.2 Catálogo de productos de Imago	32
2.2.1 E-learning.....	32
2.2.2 Juegos.....	33
2.2.3 Simulaciones.....	33
2.2.4 E-Training.....	33
2.2.5 M-learning	34
2.2.6 Animación.....	35
2.3 Catálogo de Servicios de Imago.....	36
2.3.1 Consultoría y asesoramiento en EVA	36
2.3.2 Diseño de Experiencias de Aprendizaje.....	36
2.3.3 Formación de Formadores	37
2.3.4 Alojamiento y dinamización de plataformas educativas	37
2.4 Descripción de la situación actual de Imago	38
2.4.1 Posicionamiento de la empresa Imago en el mercado costarricense.....	38
2.4.2 Clientes.....	40
2.4.3 Competidores	40
2.4.4 Alianzas.....	41
2.4.5 Descripción de situación actual de Imago en las 4 perspectivas de un CMI.....	42

CAPÍTULO III.....	50
Análisis de los métodos actuales de evaluación y medición de las metas estratégicas de Imago ..	50
3.1 Metodología de Investigación	50
3.2 Análisis del Marco Estratégico de Imago	53
3.2.1 Misión.....	53
3.2.2 Visión	54
3.2.3 Valores.....	54
3.2.4 Objetivos estratégicos	55
3.3 Análisis de las cuatro perspectivas de un CMI	58
3.3.1 Perspectiva Financiera.....	58
3.3.2 Perspectiva del Cliente	67
3.3.3 Perspectiva de los Procesos internos	72
3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
3.4 Matriz FODA	87
3.4.1 Fortalezas	87
3.4.2 Oportunidades.....	87
3.4.3 Debilidades.....	88
3.4.4 Amenazas	88
Capítulo IV	90
Propuesta de Cuadro de Mando Integral de la empresa Imago	90
4.1 Justificación de la propuesta	90
4.2 Factores críticos del éxito.....	91
4.3 Objetivo de la Propuesta	91
4.4 Propuesta de Misión, Visión y Valores	92
4.4.1 Propuesta de Misión	92
4.4.2 Propuesta de Visión.....	93
4.4.3 Propuesta de Valores	93
4.5 Objetivos centrales para las 4 perspectivas	94
4.6 Propuesta de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	96
4.6.1 Propuesta Perspectiva Financiera	96
4.6.2 Propuesta Perspectiva Clientes	103
4.6.3 Propuesta Perspectiva Procesos Internos	106
4.6.4 Propuesta Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	113
4.7 Control y seguimiento de los indicadores propuestos	117
4.8 Diseño del mapa estratégico	119
4.9 Sugerencia de implementación	121
Capítulo V	123
Conclusiones y Recomendaciones	123
5.1 Conclusiones.....	123
5.2 Recomendaciones	126
Bibliografía	128
Anexos	131
Anexo1: Encuesta Satisfacción laboral y motivación	131
Anexo 2: Resultados de la encuesta Satisfacción laboral y motivación	137
Anexo 3: Entrevista a profundidad Clientes.....	149
Anexo 4: Resumen de resultados de la entrevista a profundidad	157
Anexo 5: Encuesta Satisfacción del Usuario final.....	159

Anexo 6: Conclusiones y Recomendaciones del estudio de Satisfacción del Cliente y Usuarios final.....	165
Anexo 7: Resultados encuesta usuarios finales	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2-1. Peso específico de los Activos intangibles en el valor de las empresas.....	7
Figura 1.2-2. El Cuadro de Mando Integral y los procesos de Gestión.	9
Figura 1.2-3. Mapa Estratégico.	12
Figura 1.2-4. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	13
Figura 1.3-1. Modelo de cadena de valor propuesta por Michael Porter.....	18
Figura 2.1-1 Estrategia de trabajo plan 2013-14.....	29
Figura 2.1-2 Estructura del plan estratégico Imago 2013-14.....	30
Figura 2.1-3 Organigrama Imago comunicación Interactiva.	31
Figura 2.3-0-1 Principales bienes y servicios Imago (Industria e learning)	38
Figura 2.4-1 Diagrama de flujo proceso de finanzas	42
Figura 2.4-2 Proceso general productivo de Imago	46
Figura 3.3-1. Proceso principal de Imago.....	73
Figura 4.1-1. Diagrama Causa – Efecto entre factores.....	91
Figura 4.8-1 Mapa Estratégico del Cuadro de Control Integral para Imago	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.4-1 Entregables objetivo estratégico de crecimiento y planeación estratégica	49
Tabla 3.3-1. Resumen resultados encuesta satisfacción del usuario final.....	71
Tabla 4.5-1. Objetivos estratégicos por perspectiva.....	95
Tabla 4.6-1 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva financiera.	97
Tabla 4.6-2 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva clientes.....	104
Tabla 4.6-3 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva procesos internos.	107
Tabla 4.6-4 Propuesta de Clasificación de los cambios que se le realizan a un proyecto.....	109
Tabla 4.6-5 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva aprendizaje y crecimiento.	114

RESUMEN

El presente trabajo consta de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Imago Comunicación Interactiva S.A. Esta pretende vincular el éxito financiero con los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento de los empleados, y que produzca como resultados la mejora del control y el desarrollo estratégico de la organización.

Para desarrollar la propuesta, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante visitas a las instalaciones de la compañía con el fin de efectuar entrevistas a los directores de los diferentes departamentos, como lo son el Departamento Financiero, el Departamento de Proyectos, Calidad y Recursos Humanos. Así mismo, se realizan encuestas a los clientes y a los colaboradores para recolectar información sobre la satisfacción de estos con su relación con Imago.

Una vez recopilada la información se procede con el análisis de ésta donde se trata de identificar qué tan alineados están los departamentos de la empresa con el plan estratégico general de esta, así como identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta Imago en sus cuatro áreas vinculadas con el Cuadro de Mando Integral.

Habiendo realizado el análisis de la información recolectada, se procedió a crear la propuesta del Cuadro de Mando Integral, la cual toma en cuenta la misión, visión, valores, plan estratégico y objetivos centrales de Imago para aplicarlos a cada una de las cuatro perspectivas. La propuesta cuenta con la creación de indicadores que medirán la ejecución del plan estratégico de Imago, facilitando la administración y control de la estrategia de la empresa, partiendo de una visión integral entre todos los departamentos relacionados por las cuatro perspectivas.

Finalmente, se expondrán las conclusiones generadas por la realización de este trabajo a partir de las diferentes investigaciones efectuadas. Así mismo, se proponen diferentes recomendaciones que podrían colaborar con el éxito de la implementación de esta propuesta como con el éxito de la empresa Imago.

CAPÍTULO I

Conceptualización de la industria y contexto teórico de un Cuadro de Mando Integral

1.1 Conceptualización de la industria de Aprendizaje en línea y Capacitación Empresarial.

1.1.1 Reseña histórica.

Sin lugar a dudas, el siglo XXI está marcado por la era de grandes avances tecnológicos cuyo factor común es el rápido desarrollo, adquisición y evolución de estos. Los avances tecnológicos tienen la característica de impactar todos los tipos de industria, en todos sus aspectos. La educación no ha escapado de esta evolución tecnológica y se ha visto revolucionada por estos adelantos tecnológicos. La aparición de la Internet y la proclamación pública de la World Wide Web “www.” en 1991, la educación a distancia empieza a percibir un aliado que se convertiría en una plataforma eficiente, rápida y efectiva para transmitir el conocimiento.

El aprendizaje en línea da sus primeros pasos en los años 90s donde profesores y alumnos con acceso a Internet podían interactuar mediante el correo electrónico, resolviendo dudas y realizando observaciones a una asignación académica mediante este medio. Para los inicios del año 2000, la World Wide Web había alcanzado ya a casi todos los países del mundo, en los países desarrollados ya había penetrado hasta los hogares y en los países subdesarrollados la Internet se manejaba ya a nivel empresarial y poco a poco comenzaba por alcanzar a los hogares. Contando cada vez mejor acceso a Internet y mayor número de

personas conectadas, el material educativo era cada vez más común encontrarlo en la Web, sin necesidad de desplazarse a un centro de estudio.

Con el avanzar de la tecnología, la forma como se podía ofrecer y acesar los contenidos educativos en la red, también, evolucionó, y poco a poco fueron dejando de ser solamente textos planos, sino que ya se podían colocar tutoriales en video, animaciones, juegos educativos interactivos. En el 2005 apareció la Web 2.0, ésta permite la interacción de comunidades en la Web, así como realizar grupos en la Web, tal como si fueran grupos de un curso académico y compartir todo el material de enseñanza por la Web.

Para las empresas, estos avances tecnológicos vienen a ser de gran valor agregado, ya que tienen la posibilidad de capacitar al personal de una forma eficiente en sus propios sitios de trabajo mediante productos educativos virtuales preparados por empresas como Imago, que se han dedicado buscar la mejor forma de transmitir conocimiento a través de la Web y la comunicación interactiva.

Actualmente es posible realizar cursos completos a distancia a través de Internet contando con una gran variedad de herramientas Webs, tales como video conferencias, cursos en línea, tutorías a distancia donde el tutor y alumnos pueden estar en partes opuestas en el mundo, capacitación mixta donde se mezcla la presencia en sitio de la capacitación con material en la Web y por supuesto, se pueden realizar evaluaciones en línea para medir el grado de aprendizaje del educando, con la ventaja que el resultado de la evaluación es inmediato. Así mismo, se avanza hacia una era donde se podrían tomar cursos a través de los celulares y cualquier dispositivo móvil.

1.1.2 Comunicación interactiva.

Los avances tecnológicos han cambiado la manera de comunicarse e interactuar, tanto entre personas como con máquinas. En la actualidad, es muy común ver el intercambio de

información entre personas y autómatas, donde se puede entender autómatas como algo carente de vida propia capaz de intercambiar información o realizar una acción con una persona. Un ejemplo de esto son los programas computacionales que brindan información de interés, tal como es el caso de los juegos de video, ya que estos requieren de una entrada de datos o comando dado por una persona y éste genera una salida de datos que puede ser vista como información o una acción del sistema.

Gustavo Cardoso (2010) menciona que la comunicación interactiva en el contexto de las nuevas tecnologías, concibe la interactividad como los medios que consiguen simular intercambios interpersonales a través del canal de comunicación. Pero cuando se refiere a medios interactivos se refiere como “experiencia mediática ofrecida tecnológicamente en el usuario que puede participar y modificar las formas y contenidos de los medios de comunicación en tiempo real”.

Se puede concluir según las definiciones anteriores que la comunicación interactiva es un intercambio de datos o información por ambas partes receptor y emisor, donde la información resultante se nutre de este flujo de comunicación.

1.1.3 Aprendizaje en línea (e-learning).

El aprendizaje en línea, comúnmente denominado “e-learning” en Idioma Inglés, tiene su aparición en los principios del año 2000, cuando universidades aprovechan los avances tecnológicos y la Internet para experimentar con la enseñanza a distancia a través de computadores conectados a Internet. El e-learning ha tenido varias traducciones al español, tales como “aprendizaje electrónico”, “enseñanza virtual”, “aprendizaje on-line” hasta “capacitación virtual”, entre otros.

Rosenberg (2001) define el aprendizaje en línea como: “el uso de tecnologías Internet para la entrega de un amplio rango de soluciones que mejoran el conocimiento y el

rendimiento". Además, Rosenberg (2001) basa su definición en tres criterios fundamentales:

1. El e-learning trabaja en red, lo que lo hace capaz de ser instantáneamente actualizado, almacenado, recuperado, distribuido y permite compartir instrucción o información.
2. Es entregado al usuario final a través del uso de ordenadores utilizando tecnología estándar de Internet.
3. Se enfoca en la visión más amplia del aprendizaje que van más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación.

El aprendizaje en línea, actualmente es una herramienta poderosa y efectiva utilizada en muchos centros de educación y empresas para capacitación de sus colaboradores. Además, se ha creado toda una industria alrededor de este tema, empresas como Imago, dedicadas a entender la tecnología y la necesidad del mercado para producir productos que basados en el aprendizaje en línea puedan llenar las necesidades de capacitación en relación en el tiempo y costos que las empresas requieren en el acelerado mundo de hoy.

Una de las características más representativas del aprendizaje en línea es su capacidad de asincronismo, lo cual quiere decir que, de requerirse, es posible acceder a la información en cualquier momento, sin depender que otras personas dispongan de tiempo para colaborar en el proceso. La naturaleza del e-Learning conlleva, también, la ventaja de que es posible llevar el aprendizaje a cualquier lugar donde se posea la tecnología necesaria. Esto permite, a su vez, mayor flexibilidad en el control del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, permite que no sea necesario tener que convocar a todos los estudiantes para que reciban una lección en el mismo lugar y a la misma hora, como ocurre normalmente en las capacitaciones tradicionales.

1.1.4 Importancia de la capacitación rápida y efectiva en las empresas actualmente.

Imago (2012) ve la importancia de la capacidad rápida y efectiva para las empresas, en la actualidad, que mediante las técnicas de capacitación en línea, se pueden evitar “multitud de situaciones en las cuales la sola asincronía se vuelve importante para lograr capacitarse. Por ejemplo, el caso de personas que trabajan atendiendo emergencias, como bomberos, policías o personal médico. Estos profesionales están constantemente relevándose en sus turnos y horarios, y no se les puede apartar de sus labores regulares para reunirlos a todos al mismo tiempo y en un mismo lugar para capacitarse. Sin embargo, su capacitación adecuada y permanente es, también, vital para desempeñar sus funciones. Para enfrentar este conflicto, el e-Learning ofrece la posibilidad de aprender a ritmo individual, con el apoyo de herramientas tecnológicas enfocadas por atender cada necesidad del aprendiz. Así, un proceso que de otra manera sería sumamente complicado de lograr, se vuelve no solo realista, sino también, funcional y conveniente. Y con más facilidades para seguir el control del proceso, por añadidura”.

Además, las capacitaciones en línea permiten llegar a cualquier parte del mundo donde se haya acceso a la Web, de esta manera, una empresa que tenga sedes en lugares distantes uno de otros o inclusive de forma internacional, puede capacitar a sus empleados a todos por igual, garantizándose la estandarización y omitiendo las diferencias de zona horaria que puede haber entre las diferentes ubicaciones. Otra ventaja es que el mismo material de capacitación puede ser producido en diferentes idiomas sin perder la estandarización.

1.2 Cuadro de Mando Integral

1.2.1 Antecedentes e historia

El concepto de Cuadro de Mando Integral o "*Balance Scorecard*" por su nombre en inglés, fue creado por el profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard y el consultor especializado en gerencias intangibles y estrategia David Norton cuando trabajaba en un proyecto que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo (Larasanta, 2011) cerca de 1990.

Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos que se dan en los años 80s obligan a las industrias a evolucionar hacia mercados más globales, dinámicos y competitivos. Este cambio va a derivar que las empresas cambien sus sistemas de gestión y control, donde costos de fabricación son menores gracias a una tecnología que avanza vertiginosamente y donde el "Know How" (término del inglés "saber-como") o Conocimiento Fundamental que posee el recurso humano se vuelve cada vez más valorado en las empresas junto a otros activos intangibles como la innovación, la calidad y el servicio al cliente, tal como lo muestra la figura 1.2-1.

A raíz de esta evolución fue necesario encontrar una manera de gerenciar y medir la utilización de estos activos intangibles que conforme avanza el tiempo se vuelve de mayor valor para las empresas. En la década de los años 90s, las valoraciones financieras no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones en su proceso de creación de valor (Amo Baraybar, 2010).

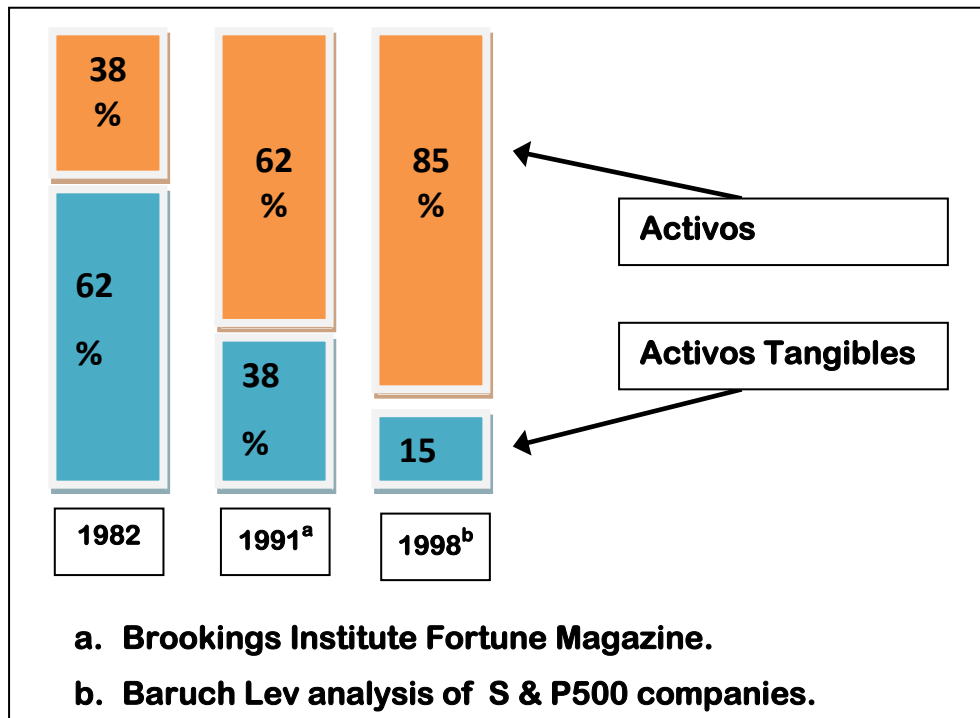


Figura 1.2-1. Peso específico de los Activos intangibles en el valor de las empresas.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard».

Fue la búsqueda de un sistema que lejos de contar con las medidas tradicionales, sino más bien, una combinación entre indicadores financieros y no financieros y entre perspectivas internas y externas evolucionó el Cuadro de Mando Integral, que para 1993 empezó a consolidarse como una herramienta capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas y gestionar la implementación de las mismas (Amo Baraybar, 2010).

1.2.2 Definición Teórica del CMI

Actualmente la medición de una empresa solamente por sus indicadores financieros se torna insuficiente en una era donde las relaciones cliente – proveedor tienden a ser de largo plazo buscando cumplir con un esquema ganar-ganar, por lo tanto, se debe de medir y gestionar la estrategia empresarial de forma interna y externa a la organización.

Los creadores del concepto del Cuadro de Mando integral Robert Kaplan y David Norton (2002), definen éste de la siguiente manera:

“El Cuadro de Mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.” (Kaplan y Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral no solo complementa los indicadores financieros, si no que encierra todo un sistema de gestión de la estrategia empresarial, donde los autores definen este sistema de gestión de la siguiente forma:

“El Cuadro de Mando Integral debe de transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados- inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando Integral está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico. Inductores de la actuación de los resultados” (Kaplan y Norton, 2002).

La figura 1.2-2 ejemplifica cómo el Cuadro de Mando Integral puede ser utilizado por las organizaciones de hoy, para gestionar su estrategia a largo plazo, buscando siempre la

materialización de la medición de los activos intangibles que se han vuelto claves para el éxito en los nuevos mercados.

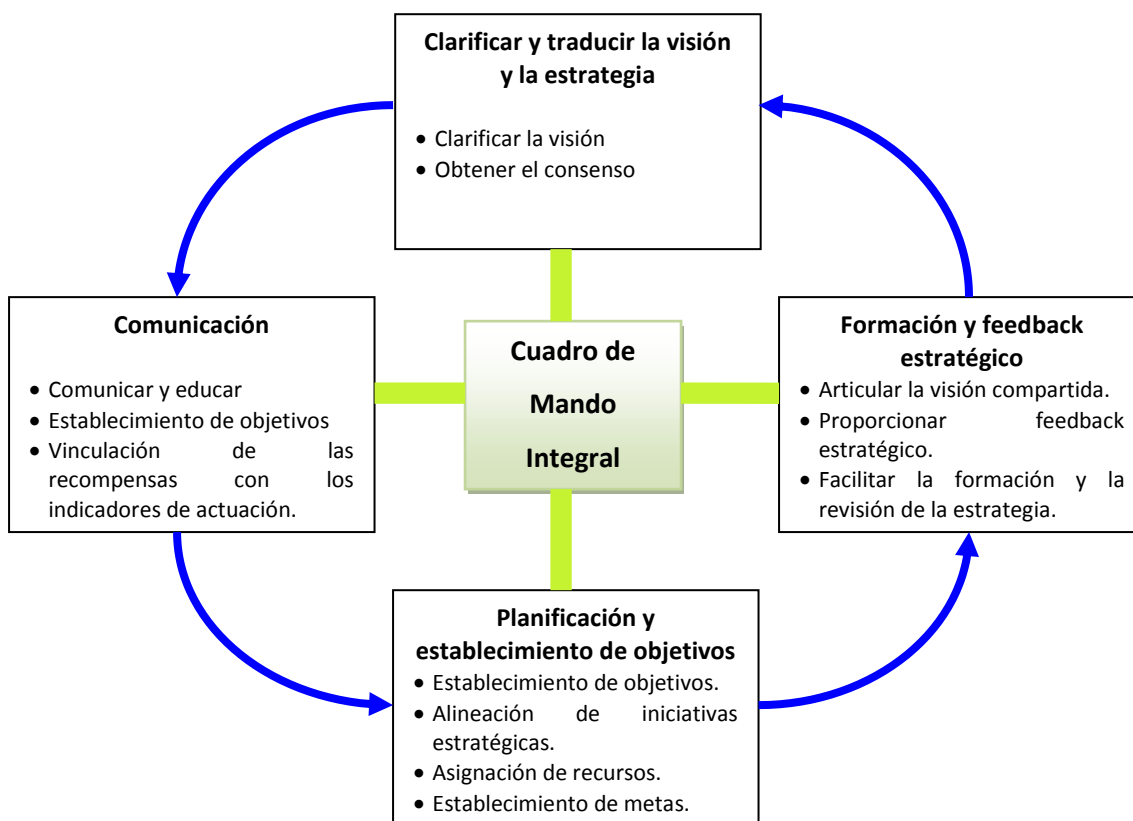


Figura 1.2-2. El Cuadro de Mando Integral y los procesos de Gestión.

Fuente: Cuadro de Mando Integral.

1.2.2.1 Plan estratégico

Para poder crear un CMI, lo primero que se debe de tener claro es una estrategia empresarial definida a un periodo establecido. Antonio Francés (2006) define la estrategia a la combinación de medios por emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito.

La estrategia tiene su origen en la guerra y de la misma manera como los generales definían la mejor forma de atacar al enemigo y a la vez, proteger a sus recursos y tropas; los gerentes deben de idear el mejor procedimiento para guiar la empresa de una manera inteligente que les garantice más que la sobrevivencia, las mayores utilidades posibles. Es por esto que cada empresa debe contar con un plan estratégico.

Antonio Francés (2006) indica que la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. La estrategia formulada no coincide totalmente con la estrategia ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba de ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta, también, de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

1.2.2.2 Mapa estratégico

Altair Consultores (2005) indica que un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento, el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas (Altair Consultores, 2005).

Perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa (Altair Consultores, 2005).

Perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor (Altair Consultores, 2005).

Perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia (Altair Consultores, 2005).

Perspectiva de formación y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos (Altair Consultores, 2005).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la “historia” de la estrategia de la empresa, como se observa en la figura 1.2-3 correspondiente al esquema de un mapa estratégico.

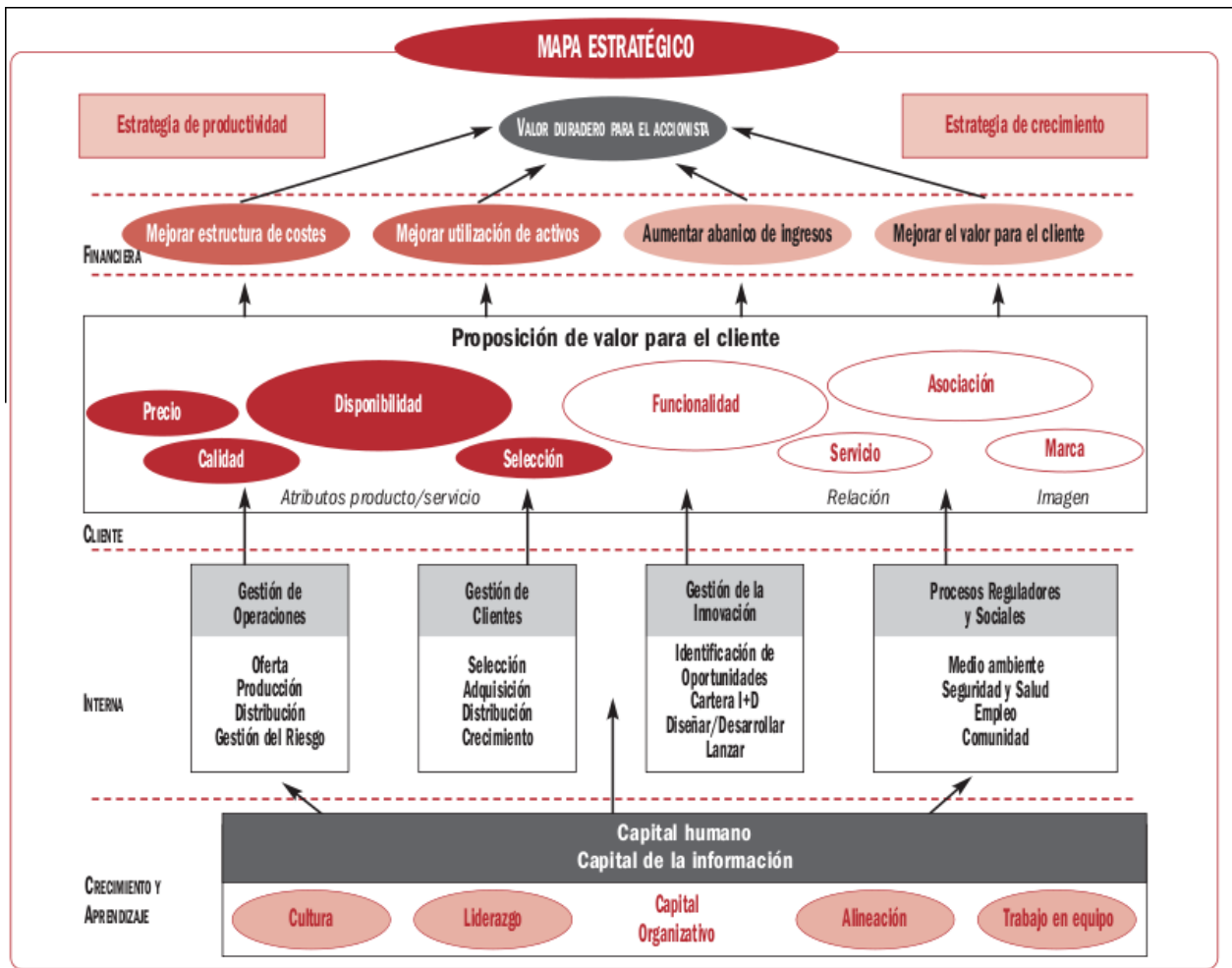


Figura 1.2-3. Mapa Estratégico.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral, Altair Consultores.

1.2.2.3 Misión, Visión y objetivos estratégicos

Thompson y Peteraf (2012) definen 5 fases para elaborar e implementar una estrategia empresarial, tal como lo muestra la figura 1.2-4, en la primera fase se desarrolla una visión estratégica, misión y valores; para luego en la segunda fase establecer los objetivos estratégicos. Estos conceptos son los pilares de la estrategia empresarial que a la postre en el mejor de los casos será medida por un Cuadro de Mando Integral.

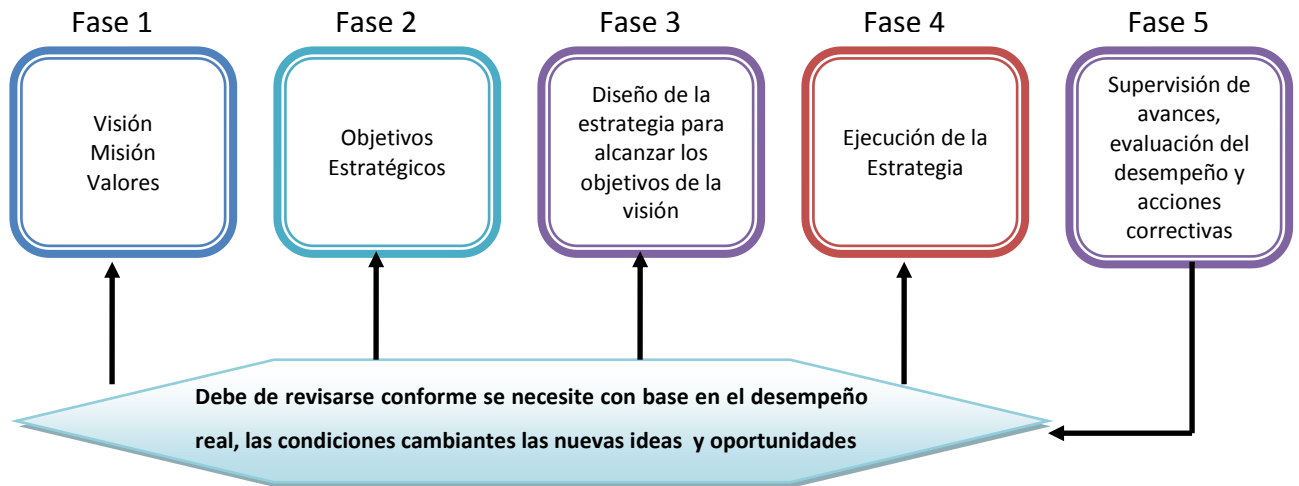


Figura 1.2-4. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

Fuente: Administración Estratégica Teoría y Casos

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson , Peteraf, 2012).

La misión por su parte describe el propósito y el negocio actual de la empresa: "Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí". Esta comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad (Thompson, Peteraf, 2012).

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión se centra en que la visión retrata el horizonte de negocio futuro de la empresa "hacia dónde vamos" y la misión por su parte describe la actividad y propósito de la empresa, "quiénes somos", "qué hacemos", "por qué estamos aquí" (Thompson , Peteraf, 2012).

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos estratégicos se relacionan con

los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson , Peteraf, 2012).

En una empresa deben de haber objetivos, tanto a corto como a largo plazo, siendo estos un reflejo de la visión y misión de la empresa. Además, los objetivos deben de ser fijados en todos los niveles de la empresa, ya que estos centran esfuerzos y alinean las acciones de la organización, y de forma automática motivan e inspiran a los empleados por esforzarse más (Thompson , Peteraf, 2012).

1.2.3 Indicadores de un CMI.

Los indicadores de un Cuadro de Mando Integral son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Martínez, Milla, 2005). Existen gran variedad de indicadores para un CMI, de aquí que su selección y definición sea una decisión de gran importancia, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Existen dos tipos de indicadores, los *inductores*, que miden las acciones que se realizan para alcanzar el objetivo; y de *resultado* que miden precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información) (Martínez, Milla, 2005).

1.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

1.3.1 Perspectiva financiera.

Esta perspectiva está basada sobre los indicadores económicos de la compañía, dicho en otras palabras sobre el área de contabilidad de la compañía. La debilidad que se tiene al medir solamente el área financiera es que la contabilidad no es inmediata, si no que se deben de esperar cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información.

Esta área dentro del CMI tiene como objetivo crear valor para el accionista y garantizar su inversión. Generalmente, el área financiera se mide por índices financieros, tales como: Índice de liquidez, Índice de endeudamiento, Índice de DuPont, Índice de rendimiento de capital invertido, entre otros.

La perspectiva financiera es la perspectiva en la cual se han basado muchos administradores y juntas directivas de las empresas para tomar sus decisiones a través de la historia, pero la evolución de la industria y los mercados ha llegado a ser tan compleja y a extenderse en más direcciones, más allá de solamente mantener a la empresa con un flujo de efectivo positivo y abundantes utilidades. A pesar de esta situación la perspectiva financiera sigue siendo importante para asegurar el futuro de la compañía y, por esta razón, es abarcada por el cuadro de mando integral.

Las medidas financieras tienen una particularidad sobre las demás medidas ya que están, además de medir la actuación financiera en cuanto a la estrategia establecida, también servirán como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Dicho de otra forma, si se cumplen de buena forma los objetivos planteados para las otras perspectivas es lógico pensar que los indicadores financieros lo reflejarán con una mejoría.

Los objetivos financieros pueden variar en cada unidad de negocio de la misma empresa, ya que puede ser un gran error evaluar a todas las unidades de negocio de la misma manera, ya que no reconoce que éstas pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes.

Kaplan y Norton (2002) identifican tres fases en la estrategia de la unidad de negocios: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significado potencial de crecimiento. En esta etapa se necesita mucha inversión hasta inclusive se podría llegar a operar con flujos de caja negativos, por lo tanto, un objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento, continúan atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Por lo general, un objetivo financiero para esta fase estaría relacionado con la rentabilidad, relacionando los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio (Kaplan y Norton 2002).

La última fase trata de *cosechar* las inversiones realizadas en las dos etapas anteriores. Las inversiones de esta fase son solamente de mantenimiento y el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Uno de los objetivos financieros generales sería reducir las necesidades de capital circulante (Kaplan y Norton 2002).

1.3.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva de Cliente trata de buscar la satisfacción de éste con la empresa como un todo, busca que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado y con el producto adquirido, y de esta forma generar lealtad.

En esta perspectiva, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para centrarse en los procesos que son más importantes para los clientes y que más los satisfacen.

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad –con los segmentos de clientes y mercado seleccionados (Kaplan y Norton 2002).

El grupo de indicadores generales para esta perspectiva son (Kaplan y Norton 2002):

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

Es preciso aclarar que aunque estos indicadores de la perspectiva de clientes sean genéricos y puedan encontrarse en cualquier empresa, es siempre necesario adaptarlos a un grupo de clientes seleccionado, de los cuales se espera que se genere mayor crecimiento y rentabilidad.

1.3.3 Perspectiva de los procesos.

Los procesos internos de una empresa son el motor de ésta, es lo que genera el servicio o el producto que consumen los clientes. La perspectiva de procesos internos busca optimizar la manera como se realizan las labores a lo interno de la empresa con base en lograr dos objetivos: la satisfacción del cliente y altos niveles de rendimiento financiero.

Los Procesos internos de una empresa en general están marcados por la cadena de valor propuesta por Michel Porter, figura 1.3-1, cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crea valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, Kaplan y Norton (2002) descubrieron que un modelo genérico de la cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva de proceso interno, abarcando tres procesos principales: Innovación, operaciones y servicio posventa.



Figura 1.3-1. Modelo de cadena de valor propuesta por Michael Porter.

Fuente: Proyecto de implementación de una empresa dedicada a la comercialización de flores naturales en la ciudad de Trujillo.

Algunos indicadores para el proceso de innovación se pueden agrupar en dos grupos: indicadores para la investigación básica y aplicada, indicadores para el desarrollo del producto. En el caso del proceso de operaciones, los indicadores suelen ser muy específicos orientados al producto o servicio que genere la empresa; en general, los

indicadores son la calidad, tiempo de ciclo y costos de procesos operativos. Para los procesos de servicio posventa, se incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (Kaplan y Norton 2002).

1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje se enfocan en la habilidad que tiene la empresa de mejorar y aprender. Usualmente ésta es la perspectiva menos desarrollada en las empresas, ya que la contabilidad, habitualmente, castiga a la inversión en capacitación como un gasto y no como una inversión. Dentro de esta perspectiva se ve aspectos como Capacidad y competencia de los recursos humanos, Sistemas de información internos, Cultura – Clima – motivación organizacional.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las anteriores tres perspectivas. Las organizaciones, también, deben de invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos -, si desean alcanzar los objetivos financieros a largo plazo. Las principales categorías en esta perspectiva son (Kaplan y Norton 2002):

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Generalmente, muchas empresas cuentan con algún tipo de indicadores en las perspectivas financiera, clientes y procesos, pero se les olvida que lo que mueve a las empresas es el recurso humano y qué tan capacitado y motivado esté éste. La alta rotación de personal, personal desmotivado o cansado son algunos de los factores que influyen enormemente en los costos y tiempos de producción y, por ende, en las metas

financieras. El cuadro de Mando Integral recalca la importancia de cuidar del personal y los instrumentos que estos tienen para realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente.

1.4 Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral

1.4.1 Ventajas para la empresa al contar con un CMI

El mundo de los negocios de hoy ha evolucionado y dista mucho en todos los aspectos de la realidad desde hace inclusive 25 años, donde los indicadores financieros eran suficientes para llevar a buen puerto a la empresa. En esta época, los actores del mercado de cualquier industria han incrementado, tal como los factores intangibles o del conocimiento, tales como la medición de los procesos internos, clientes fieles y satisfechos, capacidad de innovación, formación de empleados, alta calidad de productos y otros; han tomado un lugar de gran importancia en el desarrollo y estabilidad de la empresa.

La implementación de un plan estratégico a un plazo bien establecido por parte de la gerencia de la empresa, y la comprensión de este plan por parte de toda la empresa, en todos sus departamentos son vital para el éxito actualmente. El Cuadro de Mando integral representa una herramienta excelente para medir el rumbo de la empresa de acuerdo con el plan estratégico de ésta.

Entre las principales ventajas del CMI se encuentran (eVisualReport, 2006):

- Ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.
- proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican los activos intangibles.
- Enlaza modelos de planificación y de gestión.

- Extrae las variables del modelo de negocio y permite priorizar sobre lo que verdaderamente es importante.
- Facilita la comparación del funcionamiento de las unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la Compañía.
- Permite a los empleados de la Organización conocer y compartir los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.

1.4.2 Dificultades de implementar y mantener un CMI

Al igual que en el apartado anterior, se puede citar algunas de las desventajas generales que posee la implementación de un Cuadro de Mando Integral:

- Para implementar un modelo de Cuadro de Mando Integral es necesario una visión clara de la alta gerencia sobre el rumbo deseado de la empresa.
- La complejidad de los mapas estratégicos muchas veces mezclan muchos temas y llegan a ser muy confusos.
- El modelo debe de ser actualizado cada vez que se implemente un nuevo plan estratégico.
- El tiempo de implementación del modelo no es rápido ni sencillo, es un proceso que implica alcanzar madurez en todas las áreas y departamentos de la empresa. El deseo de una rápida implementación puede presentar graves inconvenientes.

Como se ha visto en este capítulo, el Cuadro de Mando Integral es una potente herramienta que ayuda en la dirección y gestión de la empresa, evaluando más allá del área financiera. Para cualquier empresa es deseable contar con la implementación de un CMI, más aún si ésta se encuentra en su ciclo de crecimiento, tal como Imago. En el siguiente capítulo se describirá la situación actual de la empresa Imago, analizada desde las cuatro perspectivas del CMI; estudio que permitirá recabar información crucial para

lograr el objetivo de implementar un Cuadro de Mando Integral para su plan estratégico 2013 – 2014.

Capítulo II

Descripción de la empresa Imago Comunicación Interactiva y situación actual

2.1 Descripción de la Empresa Imago

2.1.1 Reseña Histórica¹

Imago Comunicación Interactiva S.A. se creó como empresa el 21 de Abril de 2004 e inició sus operaciones comerciales en septiembre de ese año, con la idea de desarrollar productos de capacitación a través de medios virtuales.

La empresa nació como una idea conjunta entre los socios y fundadores: José Luis Arce y Carlos Valverde, mientras viajaban juntos en un vuelo desde el Oriente hacia América. Conforme profundizaban en los detalles de lo que sería la empresa, se hizo necesario plasmar las ideas en papel, pero al no tener hojas a mano, Carlos tomó una bolsa de papel para vómito que estaba en el asiento del avión y comenzó a escribir en ella lo que sería el inicio de Imago.

Imago es una empresa que desarrolla estrategias de aprendizaje interactivo, especializada en el desarrollo de soluciones integrales de formación, a partir del uso de las nuevas tecnologías, para Estados Unidos y Latinoamérica. La empresa ha creado un equipo de trabajo, con más de 10 años de experiencia, cuenta con profesionales en el área de la comunicación, psicología, pedagogía, diseño gráfico, desarrollo organizacional y programación.

¹ Historia según información enviada por James Peace, Gerente de Producción de Imago Comunicación Interactiva.

Imago se ha convertido en el aliado estratégico de las empresas que, a través de la comunicación educativa, quieren potenciar sus procesos de aprendizaje y aumentar su productividad. Imago se enfoca en la creación de entornos virtuales de aprendizaje donde la creatividad, la tecnología y la comunicación son los elementos básicos que hacen que las propuestas que realizan generen valor a las organizaciones.

Actualmente, en Imago laboran alrededor de entre 30 y 35 personas. Además, cuenta con una serie de proveedores externos que colaboran intensamente en el desarrollo de algunos proyectos estratégicos para la empresa.

2.1.2 Misión, Visión y Valores

Como se describió en el capítulo 1, la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa, dándole identidad y un norte por seguir. La misión de Imago fue establecida por sus fundadores Carlos y José Luis tal como se especifica a continuación:

“Desarrollamos las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo para nuestros clientes, integrando la creatividad, la tecnología y la comunicación organizacional.”

Así mismo, Imago, liderada por Carlos Valverde, puntualizan en su declaratoria de visión:

“Ser la empresa líder de Latinoamérica en el desarrollo de estrategias de aprendizaje interactivo.”

Se debe de recordar que, según lo estipulado en el marco teórico, la visión de una empresa debe de describir las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Se debe de tener en cuenta que la diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión se centra en que la visión retrata el horizonte de negocio futuro de la empresa “hacia dónde vamos” y la misión por su parte describe la actividad y propósito de la empresa, tal como se aclaró en el capítulo pasado.

Como toda empresa moderna, Imago tiene una lista de valores definidos, en la cual basa su cultura organizacional. Antonio Francés (2006) define que los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores establecen los límites en los cuales debe de enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

A continuación, se describen los valores² que Imago ha adoptado para su cultura organizacional:

Creatividad:

“Somos gente que piensa, investiga, experimenta, imagina e implementa soluciones originales y factibles ante problemas o desafíos que se nos presentan. Esto nos hace actuar y pensar diferente ante los clientes y la competencia y nos permite un carácter diferenciador de en el mercado”.

Pasión

“En nuestra organización cada colaborador (a) está enamorado (a) de lo que hace. Consideramos que la pasión por nuestro trabajo es lo que hace la diferencia en este mundo altamente competitivo”.

Diversión

“La consigna de disfrutar nuestro trabajo. De manera que éste disfrute se transmita en los productos y servicios que desarrollamos para nuestros clientes”.

² Valores tomados tal como se encuentran en el Manual de Calidad de Imago.

Proactividad

“Nuestros colaboradores (as) siempre están adelantándose a las consecuencias y a los resultados. Creemos que el "empoderamiento" es el impulso que nuestra gente necesita para brindar excelentes resultados”.

Compromiso

“Cada uno (a) de los (las) que trabajamos en Imago asumimos nuestro trabajo con la idea básica de cumplirlo con éxito, asumiendo las consecuencias de las decisiones que tomamos. El compromiso nos impulsa a dar lo mejor de nosotros (as), a arriesgarnos a ganar y asumir nuestra labor más allá de la responsabilidad”.

Lealtad

“Somos una empresa auténtica conformada por gente que es fiel a sí misma y a la organización. Respetamos la empresa, sus insumos, sus clientes y a su gente. Asumimos nuestro trabajo de la mejor manera aún en circunstancias cambiantes”.

Respeto

“Creemos en el respeto como valor que nos permitirá la convivencia en la organización y el mutuo crecimiento. Respetamos el conocimiento y el pensamiento de los (las) demás, así como sus creencias, condiciones económicas, políticas, credos, preferencias sexuales y condiciones étnicas. Esto nos permite una organización saludable y donde cada persona se sienta bien y proyecta esto a lo interno y a lo externo de la organización”.

Imago además de tener los valores mencionados anteriormente, también fundamenta su cultura en los siguientes principios:

- No espere a que otros (as) le enseñen, aprenda usted mismo (a)
- Todos (as) somos asesores (as)
- Todo es mejorable

2.1.3 Plan Estratégico

A pesar de que Imago está cerca de cumplir 10 años desde su creación, esta empresa tiene relativamente poco tiempo de haber evolucionado su estructura y estrategia de una pequeña a una mediana empresa. Tal como comenta Paola Fallas, Project Manager de Imago, este crecimiento acelerado que experimentó Imago en sus primeros 5 años desde su concepción, obligó a la dirección a enfocarse principalmente en el área de producción, planteamiento, ejecución y conclusión de proyectos. Mientras tanto, se dejaron de lado procesos administrativos y proyectos internos. Ante esta situación, se ha creado un plan estratégico que comprende diversos objetivos con el fin de fortalecer la parte interna de la empresa, la que, actualmente, se mantiene en funcionamiento, pero con la necesidad de fortalecerla³.

Como parte de los objetivos del plan estratégico, Imago busca reforzar áreas internas, tales como el área administrativa, comunicaciones y el área de contabilidad. El trabajar estas áreas permitiría el desarrollo de un mayor número de proyectos⁴.

Los objetivos del plan estratégico para el año 2013 y que se van a extender, según lo discutido en juntas internas, hasta el año 2014 ya han sido establecidos. A partir del cumplimiento de dichos objetivos estratégicos, se trabajarán proyectos alternos en los ámbitos de estrategia, comunicaciones, innovación, recursos humanos, entre otros. Se espera, también, la creación de un sistema de información centralizado y el

³ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

⁴ Idem.

establecimiento de planes de desarrollo y capacitación. En el área de producción se pretende optimizar de forma efectiva la relación entre Imago y sus clientes⁵.

La implementación del plan estratégico se extiende a lo largo de toda la empresa; y actualmente, se encuentra aún en su etapa inicial. La idea es que cada objetivo pueda ser medible con el fin de cuantificar avance y cumplimiento. Para ello, se crearon diversos equipos de trabajo enfocados o dirigidos a las diferentes áreas. Cada equipo se encuentra trabajando en su plan de proyecto específico; y en conjunto estamos iniciando el documento en el cual se establece lo que se va a hacer, objetivos específicos, métricas y todo el material que se quiere trabajar para que realmente se pueda realizar un cambio⁶.

La dirección de Imago espera realizar el planeamiento y la preparación durante el primer semestre del año, para que durante el segundo semestre se pueda iniciar la implementación y obtener ciertos resultados hacia el final del año. Por ahora, cada equipo de trabajo se encuentra laborando bajo un plazo específico de acuerdo con su complejidad y se espera próximamente poder determinar fechas o plazos específicos de manera global. La idea es trabajar en eso este año para sentar las bases, y que posteriormente se necesite sólo darle seguimiento y generar nuevos proyectos⁷. A continuación, se encuentra la estructura de trabajo propuesta para el plan estratégico 201314 (Figura 2.1-1).

⁵ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

Objetivo Estratégico	1	2	3	4	5	6	7	8
	Información Inteligente	Comunicación	Satisfacción del cliente	Sistema de Calidad	Crecimiento (Estrategia y Planeación)	Mejora continua	Contabilidad y Finanzas	Desarrollo y Capacitación
Patrocinador	James Peace	Carlos Valverde	James Peace	James Peace	Carlos Valverde	James Peace	Carlos Valverde	Carlos Valverde
Project Manager	Jose Pablo C	Lena Mora	Valeria C	Carlos Diaz	Allan Vargas	Jose Pablo C	Mayela V	Paola Fallas
Equipo de trabajo	Jorge Castrillo	Mauricio S	Marvin Amores	Juan A	Victor Gutiérrez		<u>Kristel</u> Porras	Luis S
	Jose Antonio			Carlos Diaz	Jose Luis A			
				Karina V	James Peace			

Figura 2.1-1 Estrategia de trabajo plan 2013-14

Fuente: Imago comunicación Interactiva

Por último, en cuanto a la coordinación global del proyecto, inicialmente se realizó una reunión con la presencia de todos los equipos de trabajo en la cual se discutió qué se iba a hacer y cómo, cómo iniciar el proyecto y se dio a conocer el plan estratégico. A un futuro próximo se espera poder realizar reuniones periódicamente donde cada equipo presente sus avances para que así todos conozcan de que se trata cada uno de los objetivos⁸.

A continuación en la figura 2.1-2, se presenta el diagrama del plan estratégico descrito anteriormente para el periodo 2013 – 2014.

⁸ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

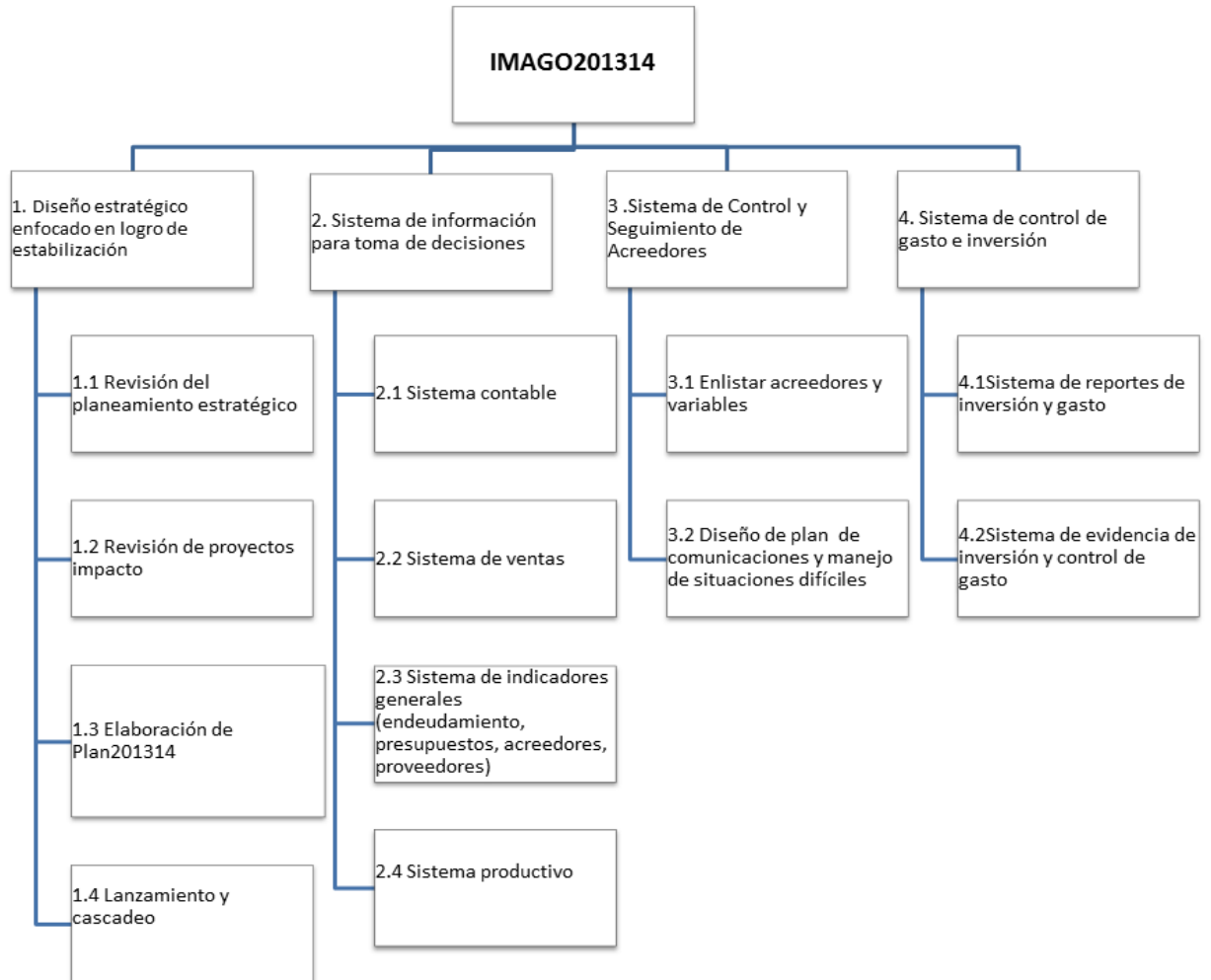


Figura 2.1-2 Estructura del plan estratégico Imago 2013-14

Fuente: Imago comunicación interactiva.

2.1.4 Estructura organizacional

Actualmente, Imago cuenta con un organigrama mixto; no del todo “proyectizado”. En primera instancia, se cuenta con la gerencia general, la gerencia de producción y la coordinación de producción. En esta última dos personas se encargan de coordinar la dirección y finalidad de los proyectos. Hay, también, tres Project Managers; uno destinado a “proyectos especiales” -proyectos para innovación, para probar nuevos productos, proyectos a lo interno, entre otros y los otros dos enfocados a proyectos para los clientes.

A partir de esto, la gerencia de producción se encarga de asignar los equipos de trabajo, razón por la cual, la estructura organizacional de la empresa es muy variable⁹.

Dada esta cualidad, en el organigrama de la empresa sólo algunas divisiones se encuentran estructuradas como departamentos, por ejemplo, los departamentos de Contabilidad, Consultoría Estratégica (ventas) y Gerencia General. El resto no se encuentra estructurado por departamentos, sino por áreas. Existe, entonces, el área de producción y asesoría pedagógica, los Project Managers, las áreas de producción audiovisual, producción y diseño, entre otras. No existe un jefe para cada una de las áreas, sino que los equipos de trabajo responden ante los Project Managers y estos, a su vez, ante la gerencia de producción. Esto por la condición de ser una empresa pequeña¹⁰.

A continuación, se detalla el organigrama de Imago en la figura 2.1-3.

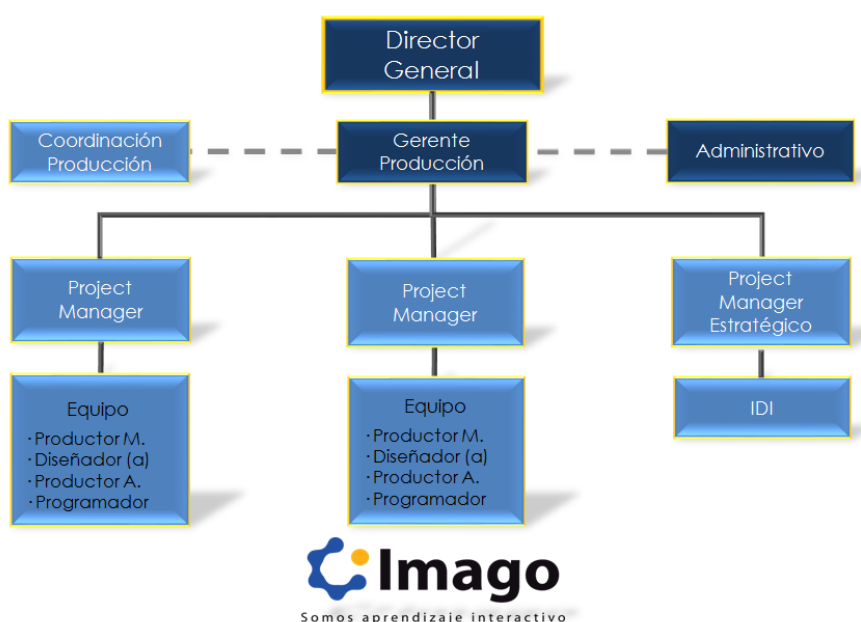


Figura 2.1-3 Organigrama Imago comunicación Interactiva.

Fuente: Imago comunicación interactiva

⁹ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

¹⁰ Idem.

2.2 Catálogo de productos de Imago

2.2.1 E-learning¹¹.

Un e-learning es cualquier tipo de proceso de capacitación, enseñanza o aprendizaje que se lleva a cabo utilizando los medios electrónicos. De una forma más específica, el término se aplica a los materiales con un objetivo instruccional definido que se distribuyen de manera digital por una red (Intranet o Internet). Cada curso e-learning está compuesto por una serie de tutoriales que, a través de la combinación de audio, imagen y texto, transmiten al estudiante un conocimiento específico.

El e-learning preparado por Imago es un producto escalable, personalizable y eficaz que presenta los contenidos y los refuerza inmediatamente a través de actividades de aprendizaje interactivas, como por ejemplo, el análisis de casos y los ejercicios de selección. Todos los productos de tipo e-learning creados por Imago cumplen con estándares internacionales como AICC y SCORM.

Imago desarrolla e-learning, tanto corporativo (creado específicamente para formación y el entrenamiento de los colaboradores dentro de la empresa) como académico (utilizado en instituciones de educación superior como universidades o institutos técnicos). Además, ofrece una gama de cursos genéricos altamente interactivos que le permiten complementar sus procesos de enseñanza/aprendizaje empresarial.

Se definen dos tipos principales de e-learning, a la medida y rápido. Las diferencias implican, tanto su contenido, el proceso de producción, distribución y el uso en las organizaciones. Un tipo no reemplaza al otro. Por lo tanto, pueden y deben coexistir dentro de una organización. Como regla general, es el contenido lo que suele determinar cuál tipo de e-Learning es el más apropiado.

¹¹ Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

2.2.2 Juegos¹²

Los juegos y simulaciones producidas por Imago están orientados a procesos prácticos de los conocimientos en un entorno real o ficticio que permita aprender o desarrollar alguna habilidad mediante la experiencia. Los Juegos Serios son actividades que involucran el uso de tecnologías de juegos electrónicos y metodologías para otros fines diferentes al entretenimiento. Los propósitos incluyen: e-Learning, simulación, creación de equipos, colaboración, networking social, conformación de opinión, publicidad entre otros. Pueden desarrollarse para su uso en computadoras personales o plataformas móviles.

2.2.3 Simulaciones¹³

Las simulaciones son generalmente en 3D de un ambiente real o ficticio que permitan al usuario estar inmerso en una situación que le permita aprender, poner en práctica o desarrollar una actividad o conocimiento. Se puede desarrollar con diferentes niveles que vayan aumentando de manera gradual los contenidos y habilidades requeridas en el usuario.

Aunque pueden tener elementos para reforzar el contenido, el peso está en los elementos gráficos, interactivos y prácticos. Puede ser utilizado por diversas organizaciones, pero por lo general los usuarios más apropiados serán jóvenes con habilidades en el uso de tecnología.

2.2.4 E-Training¹⁴

Son presentaciones multimedia educativas que apoyan los procesos de aprendizaje dentro del aula. El diseño de una presentación multimedia educativa no corresponde solo a la presentación dinámica y gráficamente atractiva de los contenidos, sino que incluye, además:

¹² Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

- El planeamiento de un programa formativo a partir de objetivos de aprendizaje específicos.
- La creación de un concepto que engloba el proceso de capacitación.
- El diseño de actividades de aprendizaje, tanto formativas como sumativas.

En este producto lo más importante es asesorar al cliente en el diseño de una capacitación que va más allá de la presentación educativa en sí. La asesoría debe centrarse en buscar la manera más adecuada para capacitar a los estudiantes o colaboradores, de modo que la presentación educativa sea casi un complemento a las sesiones prácticas, las dinámicas motivacionales o evaluativas, entre otros, según las posibilidades del cliente y el proyecto.

Una vez realizada la asesoría, se pasa a la etapa de cotización, de modo que en vez de venderle al cliente un “paquete por pantallas”, se le venda una novedosa “experiencia de formación y aprendizaje”.

2.2.5 M-learning¹⁵

El m-learning o aprendizaje móvil es el aprendizaje que se realiza por medios electrónicos dispositivos inalámbricos o portátiles, como computadoras portátiles, celulares, PDAs y reproductores de audio o video.

Es el formato más reciente, por lo tanto, está en proceso de maduración y formalización didáctica. Requiere que los usuarios tengan acceso y sepan utilizar un dispositivo de distribución.

Este producto está dirigido a organizaciones con personal en constante movimiento o que no disponen de equipo de cómputo para uso personal en su lugar de trabajo. Brinda al estudiante o colaborador mayor control del proceso de estudio, mejor aprovechamiento del tiempo y rompe las limitaciones físicas y temporales en los procesos de capacitación.

¹⁵ Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

Los usuarios generalmente serán jóvenes con conocimiento en tecnología y acceso a algún reproductor de contenido.

2.2.6 Animación¹⁶

Las animaciones son una presentación rápida de una secuencia de imágenes ligeramente distintas para crear la ilusión de movimiento. La animación puede ilustrar mejor un proceso que una imagen estática, pero requiere mayor procesamiento de información por parte de la computadora y mayor ancho de banda. Puede ser de dos tipos:

- a. 2D: Las imágenes solamente representan 2 dimensiones: alto y ancho.
- b. 3D: Tipo de animación desarrollado con diversas herramientas para generar la ilusión de volumen en una imagen plana, presentando 3 dimensiones: alto, ancho y profundidad.

Imago desarrolla de manera “in-house” material audiovisual educativo, para ser usado ya sea de forma independiente o como parte de un proceso de formación.

- Vídeos grabados, ya sean cápsulas de conocimiento, entrevistas con expertos o adaptaciones de formatos tradicionales como documentales o ficción al ámbito educativo.
- Animaciones en 2D o en 3D, útiles como presentaciones introductorias de impacto, para explicar procesos y procedimientos o como sustituto de una presentación magistral.
- Podcasts, productos basados exclusivamente en el uso del lenguaje sonoro. Informativos, ejemplificativos o narrativos responden al objetivo de aprendizaje planteado.

¹⁶ Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

2.3 Catálogo de Servicios de Imago

2.3.1 Consultoría y asesoramiento en EVA¹⁷

La creación de entornos virtuales de aprendizaje requiere de un proceso estructurado de consultoría y asesoramiento realizado por un experto que analiza las necesidades de aprendizaje y el contexto de una empresa con el fin de ofrecer las soluciones más acertadas en busca de un objetivo específico. Un elemento esencial de este proceso es el servicio de diagnóstico.

Imago ofrece un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual permite a las empresas valorar sus programas de formación, en caso de que existan, o bien, determinar cuáles son las necesidades de capacitación y entrenamiento de sus colaboradores. En ambos casos el diagnóstico es el primer paso para estructurar una estrategia de aprendizaje efectiva, a partir del análisis de la realidad del contexto empresarial.

Los productos de Imago pueden insertarse dentro de procesos de formación estructurados alrededor de objetivos de aprendizaje específicos a través del diseño y la implementación de Estrategias de Aprendizaje. La creación de una Estrategia de Aprendizaje asegura que la utilización del material multimedia no será un esfuerzo aislado, sino que se articulará dentro de un programa de formación diseñado a partir de las necesidades del cliente. Una Estrategia de Aprendizaje combina diferentes metodologías de diseño instruccional e incluye sesiones presenciales, sesiones virtuales, actividades de aprendizaje, el uso de herramientas colaborativas y el diseño de la evaluación final.

2.3.2 Diseño de Experiencias de Aprendizaje¹⁸

Una Estrategia de Aprendizaje combina diferentes metodologías de diseño instruccional e incluye sesiones presenciales, sesiones virtuales, actividades de aprendizaje, el uso de herramientas colaborativas y el diseño de la evaluación final. Imago ofrece, como parte del servicio:

¹⁷ Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

¹⁸ Idem.

- Creación de materiales complementarios, ya sea documentación (como manuales o cuadernos de trabajo para el estudiante o colaborador o el profesor) o los insumos para actividades educativas.
- Diseño de las herramientas de evaluación en función de los objetivos de aprendizaje y los indicadores de desempeño, desde exámenes hasta juegos grupales.
- Asesoría en el uso de redes sociales para el aprendizaje, a través de la integración de espacios virtuales como blogs, wikis y otras herramientas de comunicación dentro del proceso de aprendizaje.

2.3.3 Formación de Formadores¹⁹

La tarea de los formadores, sean tutores, profesores, facilitadores o administradores de plataformas de aprendizaje requiere no sólo de conocimientos específicos, sino también, de una sensibilidad particular hacia el uso y la aplicación de las nuevas tecnologías en el aula. Imago se encarga de ofrecer cursos de formación y actualización en áreas como:

- El uso de Internet en los procesos de formación.
- La gestión del aprendizaje en el ámbito corporativo
- Entrenamiento de facilitadores presenciales
- El uso efectivo de las presentaciones educativas
- Cómo virtualizar un programa de formación
- Cómo dinamizar un proceso de aprendizaje mediado virtualmente

2.3.4 Alojamiento y dinamización de plataformas educativas²⁰

Los programas de formación requieren de control y seguimiento para dar resultados efectivos. Los sistemas de administración del aprendizaje o LMS, como se les conoce por sus siglas en inglés (Learning Management Systems) facilitan la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones a través de la organización de los cursos, los recursos y los

¹⁹ Tomado de Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012.

²⁰ Idem.

participantes, así como la gestión del reporte y las estadísticas de los resultados finales. Imago ofrece:

- Implementación de LMS tanto, de código libre como privado.
- Instalación del Imago Learning Suite (LMS propietario).
- Servicio de administración y dinamización de una plataforma ya implantada.

En resumen, los principales bienes y servicios de Imago se pueden observar en la figura 2.3-1 a continuación:



Figura 2.3-0-1 Principales bienes y servicios Imago (Industria e learning)

Fuente: Imago comunicación interactiva

2.4 Descripción de la situación actual de Imago

2.4.1 Posicionamiento de la empresa Imago en el mercado costarricense

Según Paola Fallas, en el mercado nacional, hasta hace unos años, existía un temor de incorporarse en el ámbito de trabajos multimedia y de capacitar a las personas en este

quehacer. Sin embargo, ahora el mercado se ha abierto más a la tecnología; e incluso empresas del Estado han empezado a permitir otro tipo de materiales de capacitación, juegos, y modalidades combinadas entre lo presencial y lo virtual.

Sin embargo, comenta Fallas, el mercado de enseñanza en línea aún es un ámbito poco conocido. Prueba de ello, es que cuando se trabaja con clientes de otros países, como Panamá, son muy claros en sus requerimientos y ya saben de qué se trata y cómo se realiza. En cambio, en Costa Rica hay que trabajar mucho con los clientes para que inicien a conocer el producto, y es necesario mayor explicación de las ventajas, alcances y limitaciones de los productos y servicios. Los clientes de Costa Rica, en la mayoría de casos, llegan con una idea y preguntan qué se puede hacer. Es decir, necesitan un poco más de asesoría y modificaciones a la hora de confeccionar la aplicación.

Imago está orientada al mercado nacional, donde tratamos de posicionarnos como²¹:

- La empresa líder en Costa Rica en comunicación educativa interactiva.
- La empresa punta de lanza en el desarrollo de procesos educativos virtuales.
- La empresa educativa del futuro.
- La empresa con un enfoque teórico que respalda sus productos.
- La empresa que es una comunidad de aprendizaje.

En el plano Internacional, tenemos experiencia en el desarrollo de proyectos para países como Panamá, Guatemala, México y Estados Unidos. Sin embargo, actualmente se trabaja por mejorar los medios para abordar los mercados internacionales mediante la consultoría de entes asesores expertos en la materia. Se han desarrollado recientemente relaciones laborales con Italia potenciando y ampliando el mercado de Imago²².

²¹ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

²² Idem.

2.4.2 Clientes

Entre los principales Clientes de Imago se encuentran empresas como Bac Credomatic, Purdy Motor, RECOPE y Walmart, Hyundai. Estos clientes se caracterizan por la necesidad de implementar sistemas efectivos de aprendizaje y educación en sus empresas. Generalmente, los clientes recurren a Imago para determinar las estrategias adecuadas de aprendizaje de acuerdo con los procesos que serían efectivas, posterior al análisis (Diagnóstico de necesidades) de la empresa²³.

Posterior a ello, la relación con el cliente es administrada 90% por el administrador de proyectos (Project manager) y 10% por el área comercial de Imago, según explicó Paola. En cuanto a los Proveedores, Imago cuenta con un proveedor nacional llamado *InterNexo*, una agencia de servicios de mercadeo Web para el trabajo de plataformas. Cuenta además con otro proveedor para la divulgación del servicio en las diferentes redes sociales²⁴.

2.4.3 Competidores

En Costa Rica, el competidor directo de Imago es la empresa *Aura Interactiva*. El resto de empresas vendrían a ser competidoras en lo que respecta de productos sustitutos, como aplicaciones multimedia, juegos, videos o publicidad. Por ejemplo, una empresa llamada *Fair Play Labs* realiza juegos, pero destinados a teléfonos inteligentes, por lo que aunque pueda quitar algún segmento del mercado, no se especializan en el ámbito educativo, por lo que no se considera un competidor directo. Imago trabaja a nivel educativo y eso le confiere una ventaja adicional²⁵.

En lo que respecta de la competencia de Imago con *Aula Interactiva*, la principal diferencia entre las empresas radica en que estos últimos generaron una herramienta denominada *Shift*, con la cual cada empresa, al adquirirla, tiene la capacidad de desarrollar sus propios

²³ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

e-learning. La herramienta tiene un precio bastante elevado, y en principio parece tener la ventaja de que la empresa por sí misma puede generar su material de capacitación, sin necesidad de recurrir a ningún consultor experto en este ámbito²⁶.

Por otro lado, Imago presenta al cliente otra filosofía en donde, se le puede enseñar al cliente a hacer *e-learning*, pero no se le recomienda ya que se necesita la asesoría pedagógica y además, se tendría que tener un departamento especializado completo para poder desarrollar *e-learning* efectivo en una empresa²⁷.

Según la página web²⁸ de Aura Interactiva, entre los principales productos de esta empresa se encuentran:

- Simulaciones
- Avatares
- Juegos

Entre los principales servicios de Aura Interactiva se encuentran²⁸:

- eLearning a la Medida
- Outsourcing
- Localización
- Administración del Aprendizaje

2.4.4 Alianzas

Imago tiene pocos tipos de alianzas, una de ellas es con una empresa de Panamá que se llama *Soluciones Interactivas*, la cual se especializa en el desarrollo de plataformas²⁹, pero no en el desarrollo del producto de *e-learning* como tal³⁰.

²⁶ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

²⁷ Idem.

²⁸ Tomado de <http://www.aurainteractiva.com/> 20 de Enero 2013.

2.4.5 Descripción de situación actual de Imago en las 4 perspectivas de un CMI.

2.4.5.1 Área Financiera

Como se mencionó anteriormente, Imago ha dedicado mucho de sus recursos a la producción, desarrollo y venta de sus productos; por lo que la creación de indicadores financieros contra los cuales pueda medir su desempeño es una tarea que aún está pendiente.

Actualmente, el flujo del proceso financiero si está documentado y se describe en la figura 2.4.1, la cual muestra las actividades por las cuales está definido:

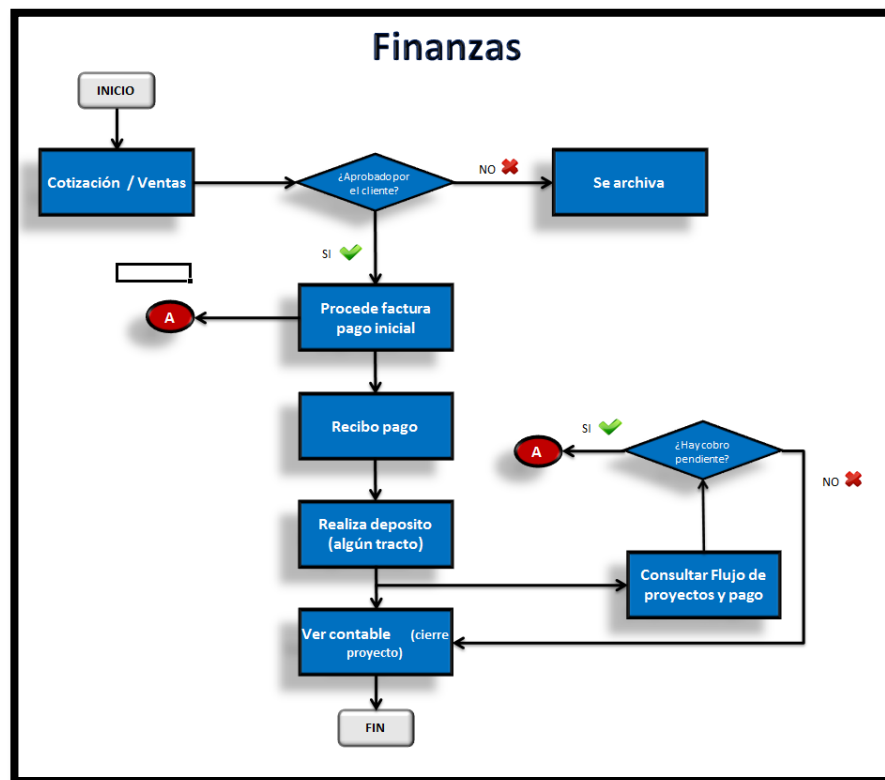


Figura 2.4-1 Diagrama de flujo proceso de finanzas

Fuente: Imago comunicación interactiva

²⁹ La plataforma es la interfaz donde se pueden observar los cursos cuando se ingresa al sistema; el lugar donde se colocan los productos, el "estante". Hay muchos y muy diversos tipos de plataformas.

³⁰ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

El proceso de Finanzas / Contabilidad descrito en el documento “Procedimiento para el Proceso de Finanzas”³¹ de Imago Comunicación Interactiva, comienza una vez que el Departamento de Ventas logra concretar la primera reunión con el Cliente.

1. Cotizaciones:

1.1 Si bien, la cotización la genera el Departamento de Consultoría Estratégica después de reunirse con el cliente y tener la información del proyecto que requiere: las cotizaciones todas son ingresadas al sistema contable con el fin de llevar un control detallado del Proceso de Ventas.

1.2 Una vez entregada la cotización por parte del Departamento de Ventas al cliente, si no es aprobada, permanece en el archivo del Sistema Contable.

1.2.1 Si es aprobada, se pasa la cotización a aprobada en el sistema: y dependiendo de la forma de pago especificada en la cotización se procede a la facturación del tracto correspondiente.

2. Facturación:

Para este proceso el mismo sistema genera la factura con base en la información de la cotización que es exactamente la misma. Y de ahí, a la vez, se incluye en las cuentas por cobrar, que forma parte del proceso contable normal de la empresa.

2.1 La factura impresa es enviada al cliente para su respectivo trámite; según la forma de pago.

3. Cobro:

3.1 Se da seguimiento al trámite de cobro por medio de Recepción mediante llamadas, o correos, según sea necesario.

3.2 Se envía al mensajero por el cheque en caso que el cliente utilice esta forma de pago; y se deposita inmediatamente a la cuenta y banco correspondiente. Caso contrario, el cliente realiza transferencia a nuestras cuentas bancarias directamente.

³¹ Procesos de Finanzas tomados del documento “Procedimiento para el Proceso de Finanzas” propiedad de Imago Comunicación Interactiva, 2011

4. Control de proyecto:

Según la distribución de los tractos cobrables del proyecto; se está en revisión constante del Flujo de proyectos y del sistema Contable; para dar seguimiento a los cobros respectivos que corresponden a cada entregable.

Y con base en esta información, se procede nuevamente a todo el proceso de facturación y cobro anterior hasta el cierre del proyecto.

2.4.5.2 Área del Cliente

Hasta el momento, principalmente por motivos de tiempo, no se cuenta con métodos específicos para medir la satisfacción del cliente; actualmente, se está trabajando en un proyecto piloto para crear indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente³².

Para Imago es muy importante, definir un proceso que le permita comunicarse con el cliente y prestar más atención a sus comentarios post venta, lo cual permitiría estar al tanto de la satisfacción del cliente, orientarlo en cuanto a dudas o protocolos durante el desarrollo de proyectos futuros³³.

El objetivo estratégico planteado para los siguientes dos años (2013 – 2014) pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos³⁴:

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del servicio al cliente que de Imago.
- Evaluar al final de cada proyecto las principales razones de insatisfacción o satisfacción del cliente.
- Capacitar a todo el personal que tenga acceso a negociaciones, para que de esta manera identifiquen puntos claves y sean más eficientes a la hora de negociar con un cliente.

³² Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

³³ Idem.

³⁴ Tomado del documento "Plan estratégico 201314" propiedad de Imago Comunicación Interactiva, Octubre 2012.

Este objetivo estratégico, pretende alcanzar, el desarrollo de los siguientes indicadores para la medición de la satisfacción del cliente, estableciendo una serie de indicadores y beneficios como lo son:

- Escala Satisfacción (4)
- Escala de insatisfacción (<2)
- NPS > 7
- 100% Colaboradores entrenados en servicio al cliente
- Alineación estratégica con el sistema de gestión de calidad
- 3 ideas / iniciativas durante el año para programas de mejoramiento de relaciones con el cliente.

2.4.5.3 Área de Procesos Internos

A partir del año 2012 Imago inició un proceso de mapeo de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Cada área empezó a analizar cuáles eran los procesos de trabajo que desarrollaba, con el fin de organizar los procesos, documentar lo que se hace y conocer cómo se realiza cada uno de ellos en la empresa. De esta forma se creó un manual para todos los procesos que debería funcionar correctamente³⁵.

De momento este proceso de conocimiento de procesos puede otorgársele un valor de 3 en una escala de 1-5 en lo que respecta de su completitud. Entre los procesos que ya se encuentran establecidos está, por ejemplo, desde que entra una orden de producción hasta que finaliza el proyecto; éste sería el proceso principal; como se muestra a continuación en la figura 2.4-2.³⁶

³⁵ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

³⁶ Idem.

La realización del proceso general de Imago incluye 3 grandes áreas que se dividen en: Ventas (estratégica comercial), producción y contabilidad y finanzas. La interacción de estas tres áreas y el control o medición que se establezca sobre éstas permitirá un mejor desempeño de todos los indicadores propuestos para la mejora continua de los procesos de Imago.

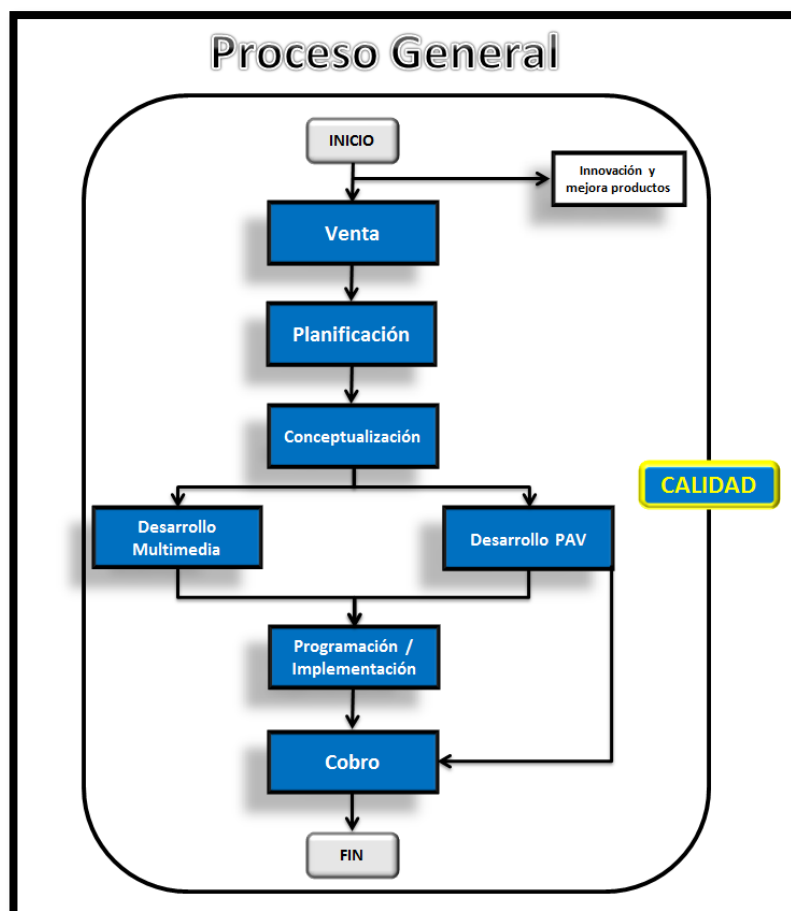


Figura 2.4-2 Proceso general productivo de Imago

Fuente: Imago comunicación Interactiva

La meta final es poder lograr las certificaciones en el ISO 90001: Sistema de Gestión de Calidad; aunque aún no se tiene un plazo establecido para ello debido a la gran cantidad de requisitos. De momento la empresa se encuentra enfocada en seguir paso a paso los requerimientos para poder contar con todos los requisitos para la certificación³⁷.

³⁷ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

Sin embargo, la prioridad actual de la empresa es la implantación del plan estratégico y en éste se crearan los indicadores que permitan medir la efectividad de los procesos de la empresa³⁸.

Según Paola, la meta final de la gerencia es poder lograr las certificaciones en el ISO 90001: Sistema de Gestión de Calidad; aunque aún no se tiene un plazo establecido para ello debido a la gran cantidad de requisitos. De momento la empresa se encuentra enfocada por seguir paso a paso los requerimientos para poder contar con todos los requisitos para la certificación. Sin embargo, la prioridad actual de la empresa es la implantación del plan de estrategia y en éste se crearán los indicadores que permitan medir la efectividad de los procesos de la empresa.

2.4.5.4 Área de formación y crecimiento

Imago cuenta con un proceso de evaluación de desempeño que se comenzó a implementar desde el año pasado y que cuenta con revisiones mensuales y trimestrales. Parte del plan estratégico consiste en que el equipo de desarrollo y capacitación se encargue de hacer un diagnóstico y análisis de necesidades para cada uno de los puestos. Además, para cada individuo se establezcan objetivos y metas, principalmente a corto y mediano plazo (3 meses, 1 año y 2 años); y se identifica qué tipo de capacitación requiere: si capacitación interna o externa, y el tiempo que va a invertir la compañía en ello. Esto para fomentar el área de crecimiento y aprendizaje³⁹.

Al igual que en las perspectivas pasadas, aunque el rumbo de formación y crecimiento está claro a lo interno de la empresa, aún no se cuentan con indicadores específicos que permita medir estos factores.

³⁸ Tomado de entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

³⁹ Tomado del documento "**Plan estratégico 201314**" propiedad de Imago Comunicación Interactiva, Octubre 2012.

Sin embargo, el planteamiento actual incluye los siguientes objetivos y entregables para los siguientes dos años (2013 -14)³⁹:

Objetivos específicos

- Realizar un monitoreo constante de las variables del mercado que puedan afectar a la empresa para detectar áreas de oportunidad.
- Realizar un benchmarking en diferentes procesos cada 6 meses para establecer aspectos de mejora.
- Proponer al menos un producto o servicio nuevo para cada una de las áreas de oportunidad detectadas.
- Buscar socios estratégicos para el desarrollo de planes y proyectos específicos para la organización.
- Realizar evaluaciones de resultados en proyectos específicos para mejorar los procesos internos de la empresa.

Los entregables de entregables definidos para esta área, según el plan estratégico se pueden observar en la tabla 2.4-1.

Tabla 2.4-1 Entregables objetivo estratégico de crecimiento y planeación estratégica

Hitos (Milestones)	Descripción	Fecha
Definir Proyecto	Determinar objetivos y alcances del proyecto	25 enero
Analizar entorno	FODA, Índice de competitividad	15 febrero
Reporte 1 de Benchmarking	Primer reporte de benchmarking en procesos seleccionados	Junio 2013
Reporte 2 de Benchmarking	Segundo reporte de benchmarking en procesos seleccionados	Diciembre 2013
Cuadro comprensivo de mejora continua	Desarrollo de un cuadro comprensivo de mejora continua	Mayo 2013
Plan de socios estratégicos	Informe de socios estratégicos y acciones a realizar	Julio 2013
Oportunidades de desarrollo	Oportunidades de desarrollo y crecimiento	Enero 2014
Nuevo elearning	Basado en nuevos conceptos de programación	Febrero 2013
mLearning	Definición de producto y proceso de desarrollo	Marzo 2013
Elearning HTML5	Desarrollo de cursos basados en HTML5	Mayo 2013
Proyecto 01	Por definir	Junio 2013
Proyecto 02	Por definir	Setiembre 2013
Proyecto 03	Por definir	Noviembre 2013
Proyecto 04	Por definir	Enero 2014

Para concluir, Imago se presenta como una mediana empresa con mucho dinamismo, donde sus primeros años se priorizó el mantener y crecer la empresa en el mercado costarricense, dejando un poco de lado la creación de herramientas que le permitiesen medir el desempeño de las diferentes áreas de la compañía. En este capítulo dos, se describió en general a la empresa Imago y la industria en la que se desarrolla para que en el capítulo tres analizar el sistema de medición de la empresa y poder proponer, posteriormente en el capítulo cuatro la metodología del Cuadro de Mando Integral que es el objetivo principal de este proyecto.

CAPÍTULO III

Análisis de los métodos actuales de evaluación y medición de las metas estratégicas de Imago

En el capítulo dos, se presentó a Imago como empresa y se describió de forma general el mercado en que participa y cómo se organiza a lo interno. En el presente capítulo se presentarán los resultados de diversas investigaciones realizadas con el objetivo de conocer a profundidad la situación actual a lo interno de la empresa. La información recabada en este capítulo será la base estratégica para la elaboración y propuesta del cuadro de mando integral. Esta información será utilizada al final de este capítulo para desarrollar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Imago, que será la guía para la creación de los indicadores del CMI. Así mismo, se cuestionara la forma actual como opera Imago en las áreas de Cliente, Procesos Internos, Financiera y Formación y Crecimiento, de acuerdo con la información recabada en las investigaciones, para en el capítulo cuatro, proponer posibles soluciones estratégicas que complementen la propuesta del cuadro de mando integral.

3.1 Metodología de Investigación

Con la finalidad de analizar la forma como Imago trabaja actualmente en las cuatro perspectivas que comprende el cuadro de mando integral y como alinea éstas con la visión y misión de la empresa, se realizaron cinco investigaciones diferentes. Algunas de las investigaciones efectuadas son cualitativas y otras corresponden a investigaciones cuantitativas.

MacDaniel y Gates (2010) definen la investigación cualitativa como la investigación que utiliza el análisis matemático para la presentación de los resultados. Así mismo, definen a

la investigación cualitativa como la investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo.

Las técnicas cuantitativas se utilizaron para investigar sobre dos temas específicos:

- Medir la alineación de los colaboradores de Imago con la misión y visión de la empresa como conocer la percepción del empleado en temas como ambiente laboral, comunicación interna, capacitación y nivel de motivación.
- Medir la satisfacción del usuario final de los productos de Imago.

Por otro lado, las técnicas cualitativas, se utilizaron para recabar información sobre la administración financiera de Imago, la administración y operación de los procesos internos, y sondear la satisfacción de los principales clientes de Imago.

Para ambas investigaciones cuantitativas se utilizó el método de encuestas autoadministradas. Según MacDaniel y Gates (2010) un cuestionario autoadministrado es una forma de aplicar una encuesta sin la necesidad de la presencia de un entrevistador. Este método de encuesta permite la aplicación de los formularios vía Internet.

Entre las principales ventajas de la aplicación de las entrevistas en línea se encuentran:

- Un despliegue rápido y un informe en tiempo real
- Costos reducidos
- Personalización Fácil
- Mejor y menor disposición del tiempo del entrevistado.

En el caso de las investigaciones cualitativas se llevaron a cabo utilizando el método de entrevistas a profundidad. MacDaniel y Gates (2010) definen las entrevistas a profundidad como entrevistas uno a uno no estructuradas. La dirección de una entrevista a profundidad está guiada por las respuestas de los entrevistados. A medida que avanza, el entrevistador sondea a fondo cada respuesta y la emplea como base para continuar el

interrogatorio. A menudo en las entrevistas a profundidad se utilizan técnicas no directivas para descubrir motivaciones ocultas.

En cuanto al tamaño de la muestra, éste varió en cada investigación ya que las poblaciones son distintas en cada investigación. A continuación, se describe la población y el tamaño de la muestra, según las investigaciones realizadas:

- Área de Finanzas: En el área de finanzas de Imago labora solamente una persona, por lo cual la población y la muestra son iguales, considerándose representativa y único punto de información sobre esta área de la empresa.
- Área de Procesos Internos: El área de procesos internos se compone de 10 colaboradores, en este caso se entrevista al Gerente del área, considerando que éste puede dar información detallada de todos los procesos operativos de la empresa.
- Principales Clientes: La cartera de Imago se compone de 23 clientes, de los cuales 6 corresponden a los clientes más importantes que representan el la mayor parte de las contrataciones de Imago. La elección de la muestra se decide mediante muestra de juicios de criterio, donde la muestra es no probabilística y basado en los criterios de selección del investigador acerca de lo representativo de la población estudiada. Por lo tanto, en la población se limitará a 6 clientes de los cuales estratégicamente junto con Imago se eligieron 4 de los principales clientes y otros 2 al azar. Para Imago, la satisfacción de los 6 clientes principales marca la pauta por seguir.
- Ambiente Laboral: Para medir la percepción de los colaboradores sobre Imago, se censa a la totalidad de colaboradores de Imago, exceptuando al Gerente General de la empresa.

- **Usuarios Finales:** La satisfacción de los usuarios finales de los productos que Imago desarrolla debe tomarse, también, en cuenta. Imago cuenta con muchos usuarios finales, por lo que se aplicó un cuestionario en línea a 52 usuarios finales. Se realizó un muestreo no probabilístico con los usuarios finales de los 6 clientes elegidos para el estudio de satisfacción, dado a la conveniencia de Imago, el grupo seleccionado de usuarios finales se considera representativa.

3.2 Análisis del Marco Estratégico de Imago

Tal como se mencionó en el capítulo uno, los pilares de una estrategia empresarial corresponden a la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, y estos son definidos en las dos primeras fases de la implantación de la estrategia empresarial. Dado que el Cuadro de Mando Integral se encargará de medir el rumbo y avance de la estrategia empresarial, antes de implementar el CMI se debe de analizar los pilares estratégicos mencionados anteriormente y fortalecerlos si es necesario, con el objetivo de maximizar los beneficios que se pueden obtener del cuadro de mando integral.

3.2.1 Misión

En el capítulo uno, se indica que la misión de la empresa debe describir “Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, la misión debe de comunicar el propósito de la empresa en un lenguaje bastante específico para darle identidad a la empresa (Thompson, Peteraf, 2012).

Si se analiza la misión actual de Imago descrita en el capítulo anterior de acuerdo con la definición dada anteriormente de misión empresarial, se identifica que la misión propuesta por Imago no cumple completamente con el propósito de una misión y puede ser mejorada.

En la misión actual de Imago, la frase *“Desarrollamos las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo para nuestros clientes,”* describe el “Qué hacemos”; mientras el resto de la misión *“integrando la creatividad, la tecnología y la comunicación organizacional.”*, describe el “Cómo lo hacen”.

La misión actual de Imago no dice “Quiénes somos” y es confuso el “por qué estamos aquí”. En el afán de mejorar la misión de Imago en estos dos aspectos, en el capítulo siguiente se propondrá una misión que describa en un lenguaje claro quién es Imago, qué hace y su propósito como empresa.

3.2.2 Visión

Como se mencionó en el capítulo uno, la visión de una empresa retrata el horizonte de negocio futuro de la empresa “hacia dónde vamos”. En el capítulo anterior, donde se describe la visión actual de Imago, *“Ser la empresa líder de Latinoamérica en el desarrollo de estrategias de aprendizaje interactivo.”*, la cual expresa perfectamente el rumbo que Imago desea seguir como empresa.

3.2.3 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión (Thompson , Peteraf, 2012).

Los valores presentes en la declaratoria de valores de una compañía deben de ser reflejados en todos los procesos de ésta, desde el trato con los clientes hasta el trato interno entre colaboradores a cualquier nivel jerárquico. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión justificando por qué consideran que son importantes para contribuir con el éxito de la empresa (Thompson , Peteraf, 2012).

Los valores declarados de Imago, como se describió en el capítulo anterior, son: creatividad, pasión, diversión, proactividad, compromiso, lealtad y respeto. La redacción de la justificación de los valores no se encuentra alineada en su totalidad con la declaratoria de misión y visión de la empresa. Esto no implica que los valores declarados por Imago sean incorrectos, sino que la redacción de lo que significa cada valor podría justificarse de tal forma que se enlacen con la declaratoria de misión y visión de la empresa. En el capítulo siguiente se propondrá modificaciones a la declaratoria de los valores que permitan este objetivo.

3.2.4 Objetivos estratégicos

Como se mencionó en el capítulo uno, los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson, Peteraf, 2012).

Imago en su estrategia para el período 2013 – 2014 se ha planteado una serie de objetivos estratégicos que espera que se cumplan en el mismo lapso determinado. A continuación, se describen los objetivos estratégicos con sus sub-objetivos específicos⁴⁰:

Información Inteligente⁴⁰: Desarrollar un sistema integral de información que facilite la toma de decisiones en Imago Comunicación Interactiva. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los requerimientos de información de las tres áreas involucradas en la administración de los proyectos.
- Investigar diferentes sistemas en el mercado de productos multimedia.
- Desarrollar una propuesta de un sistema para la administración de proyectos.

⁴⁰ Tomado de Plan201314 – Gerencia de producción (PMVFF), Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

Comunicación⁴¹: Diseñar e implementar el plan de comunicación organizacional de Imago Comunicación Interactiva, tanto para su público interno como externo.

Satisfacción de Cliente⁴¹: Diseñar un plan estratégico de servicio al cliente. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual del servicio al cliente que de Imago.
- Evaluar al final de cada proyecto las principales razones de insatisfacción o satisfacción del cliente.
- Capacitar a todo el personal que tenga acceso a negociaciones, para que de esta manera identifiquen puntos claves y sean más eficientes a la hora de negociar con un cliente.

Sistema de Gestión de Calidad⁴¹: Fortalecer y re diseñar el sistema de gestión de calidad, asegurar alineación con los programas estratégicos con el fin de garantizar el mejoramiento continuo. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Garantizar la producción estándar en todos los procesos de manera que se minimicen al máximo los errores.
- Buen análisis de acciones correctivas y preventivas.
- Un sistema 100% documentado.
- Considerar los requerimientos, quejas y demandas de los clientes para mejorar el sistema.

Crecimiento y Planeación Estratégica⁴¹: Identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la competitividad de Imago, proveer un plan de presupuesto y crecimiento para el 2013. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un monitoreo constante de las variables del mercado que puedan afectar a la empresa para detectar áreas de oportunidad.
- Realizar un benchmarking en diferentes procesos cada 6 meses para establecer aspectos de mejora.
- Proponer al menos un producto o servicio nuevo para cada una de las áreas de oportunidad detectadas.
- Buscar socios estratégicos para el desarrollo de planes y proyectos específicos para la organización.
- Realizar evaluaciones de resultados en proyectos específicos para mejorar los procesos internos de la empresa.

⁴¹ Tomado de Plan201314 – Gerencia de producción (PMVFF), Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

Mejora Continua⁴²: Implementar un proceso de mejora continua dentro de los procesos de la organización. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Recopilar datos de cumplimiento de los procesos.
- Analizar de los procesos actuales con respecto de lo que se hace día a día.
- Desarrollar una propuesta de perfil del grupo y herramienta de seguimiento.

Contabilidad y Finanzas⁴²: Proveer a los socios la información para llevar a cabo la planeación y toma de decisiones, tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante: estados financieros; cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa, para el logro de objetivos comunes.

Desarrollo y Capacitación⁴²: identificar las necesidades de capacitación de los puestos de trabajo de Imago, de acuerdo con sus perfiles y el tiempo de laborar para la organización. Este objetivo se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Crear una base de datos que contenga información sobre cursos, capacitaciones, lugares, entre otros que sean relevantes para la organización
- Desarrollar un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo de Imago
- Dar seguimiento al plan de capacitación establecido y aprobado

En el siguiente capítulo, se propondrán indicadores que faciliten el seguimiento de la realización de estos objetivos en búsqueda de cumplir con la visión y misión de Imago. Los indicadores, además de medir estos objetivos, medirán el avance integral de la empresa mediante el cuadro de mando integral.

⁴² Tomado de Plan201314 – Gerencia de producción (PMVFF), Imago Comunicación Interactiva, Enero 2013.

3.3 Análisis de las cuatro perspectivas de un CMI

3.3.1 Perspectiva Financiera⁴³

Para analizar la perspectiva financiera, se entrevistó a la señora Mayela Valverde Mora, Gerente del departamento de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva. Doña Mayela constató que, actualmente, el Departamento de Finanzas de Imago está constituido únicamente por una persona. Sin embargo, recientemente se contrató de forma outsourcing una segunda que llega a la empresa una vez por semana y se encarga de revisar la contabilidad de la empresa. También, se pretende contratar a un auditor que, trimestralmente, se encargue de revisar los estados financieros y auditarlos. La contratación de nuevo personal a partir de febrero de 2013 procura establecer orden y control en materia financiera de la empresa y pretende evitar el riesgo de que una sola persona maneje toda la información.

En cuanto a la historia de este Departamento, la carga contable y financiera recaía en la única persona del departamento; se procedió a la contratación de dos gerentes financieros, pero no permanecieron en la empresa durante mucho tiempo. Durante el último año se contrató una empresa externa para que manejara la contabilidad de la empresa, pero no dio los resultados esperados, por lo que se suspendió el contrato a partir de setiembre de 2012. A partir de ese momento y hasta febrero de 2013 la carga recayó como en un principio al Departamento Financiero de la empresa.

El nuevo sistema que se está implementando a partir de febrero de 2013, según doña Mayela, inicia con la información de los últimos cuatro meses (octubre 2012 - enero 2013) en el sistema contable, pero con la necesidad de realizar cierres y ajustes ya que, al revisar los estados realizados por la empresa que finalizó labores en setiembre de 2012, se

⁴³ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

encontró una serie de inconsistencias que deben ser revisadas. Este proceso ha provocado atrasos en los informes de los últimos meses.

3.3.1.1 *Objetivos Financieros*⁴⁴

Los objetivos financieros de la empresa son estáticos. Años pasados, principalmente el año 2011, representó para la empresa una serie de pérdidas que resultaron en crisis financieras severas y provocaron una desestabilización del sistema financiero. Por ende, la meta desde ese año ha sido salir de la crisis. El proceso en el cual se encuentra la compañía no permite plantear objetivos como la adquisición de bienes que representen lujos, sino más bien, el lograr la estabilización financiera.

Para el cumplimiento de objetivos financieros lo que se establecen son prioridades de pago. Semanalmente, dependiendo del estado del flujo de efectivo, se presenta ante el gerente y su socio cuáles son las prioridades de pago, se revisan y se aclaran dudas que les puedan surgir a ellos en cuanto a cifras.

3.3.1.2 *Razones Financieras*⁵

En cuanto a las razones financieras, doña Mayela indica que, actualmente, en Imago no se usan razones financieras como indicadores financieros. Por lo tanto, al no utilizar razones financieras, cuantitativamente, el estado financiero de la empresa se proyecta de acuerdo con el punto de equilibrio; del cálculo de cuántas ventas, cuánto ingreso necesita la empresa para poder mantenerse estable. Este punto de equilibrio se calcula trimestralmente, aunque, también, se estima un aproximado mensual en el cual se incluyen gastos fijos como el pago de planilla y el pago de recibos de agua, luz, teléfono, e Internet.

⁴⁴ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

La empresa de momento se mantiene en esa condición, no proyectando hacia el futuro, sino manteniéndose estable mientras se sigue levantando.

El Departamento Financiero posee un flujo de efectivo mensual que se maneja de acuerdo con proyecciones que toman en cuenta: un aproximado del ingreso, cuáles son los proyectos que se encuentran en producción, cuáles pagos se deben realizar el presente y el siguiente mes, cuáles son las necesidades de emergencia de la empresa, entre otros. Este flujo de efectivo se reporta, por medio de correo electrónico, ante el gerente de la compañía y su socio.

En resumen, el flujo de efectivo mensual es un primer paso que permite observar cómo se encuentra la empresa y de acuerdo con ello cada tres meses se realiza una revisión del punto de equilibrio. Sin embargo, el no contar con un presupuesto o un planeamiento influye directamente en el flujo de efectivo.

3.3.1.3 Implementación de un Presupuesto⁴⁵

Como parte de la implementación del plan estratégico que se presentó en febrero de 2013, se encuentra la elaboración de presupuestos. Actualmente, podría decirse que la empresa en cuestiones financieras vive el “día a día”. Constantemente, acontecen situaciones inesperadas o de emergencia, que no se tenían proyectadas e influyen en el flujo de efectivo. Se espera que la elaboración de un presupuesto influya en que la toma de decisiones sea más coherente con el estado financiero de Imago.

La implementación de este plan aún no ha iniciado porque en cada departamento, cada Project Manager se encuentra trabajando en su propio plan y presupuesto para la

⁴⁵ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

resolución de objetivos específicos del plan, para el mejoramiento de la empresa. No tiene que ver con objetivos de los proyectos de producción.

Una vez que el presupuesto de cada departamento se encuentre listo, éste se pasaría al Departamento de Finanzas para la consolidación de todos los presupuestos, y se presentaría el documento final ante la Junta Directiva de Imago para su análisis y discusión en torno a los alcances de la empresa.

Otro aspecto de importancia que debe tomarse en cuenta en la elaboración del presupuesto son las contrataciones, tanto a nivel interno como subcontrataciones (outsourcing). Si bien es cierto, esta decisión depende de la línea de producción que se maneje, sería óptimo el poseer al menos una estimación.

En el transcurso de los últimos años, se ha dado la costumbre de realizar contrataciones de outsourcings o abrir pasantías por períodos muy cortos; que inclusive se realizan sin el conocimiento o la consulta del Departamento de Finanzas, es decir, sin conocer si el estado de la empresa puede asimilarlo sin perder estabilidad. Esto por ejemplo, porque hay un proyecto con una fecha de entrega que el personal de producción no da a basto para cumplir, y se requiere una contratación de emergencia.

Un ejemplo de esta situación es que se necesitó con urgencia la contratación de un individuo para un proyecto. Ese mismo día se le debió cancelar un monto de 50 000 colones para que iniciara labores, sin tener ningún indicio o planeamiento previo de que se incurriría en ese gasto. Estas decisiones son tomadas por el gerente de IMAGO y su socio.

La misma situación acontece en lo que respecta del mantenimiento de edificio, en donde tampoco se realizan proyecciones acerca de mejoras o necesidades, por ejemplo, en aspectos como pintura o compra de equipos, suministros y artículos de oficina. De

improvisado, en el momento cuando se vuelve necesario, se realiza el trabajo de mantenimiento o la compra y se debe pagar. Tampoco se realizan cotizaciones ni se negocian plazos de pago a crédito.

Este tipo de situaciones e imprevistos afectan el flujo de efectivo y el punto de equilibrio con el cual se maneja la empresa; y provoca que en ciertas ocasiones, el Departamento de Finanzas deba exponer ante el gerente los ingresos y las necesidades de pago, y tomar decisiones acerca de qué priorizar. La empresa cuenta así con un alto porcentaje de gastos imprevistos y condiciones muy variables.

Lo que sí se ha intentado implementar es la negociación de treinta días para el pago de facturas, lo que crea una ventana de tiempo para que la empresa pueda asumir el gasto. Estos plazos son negociados mayormente por el gerente, especialmente cuando se trata de trabajos outsourcing. Sin embargo, no son consultados con el departamento de finanzas, que podría proveer una mejor estimación del plazo que le convendría mejor adoptar a la empresa.

3.3.1.4 Elección de Proveedores y Servicios⁴⁶

En Imago, es también el Gerente de la empresa y su socio los que incurren en la escogencia de los proveedores que se necesitan para desarrollar los diferentes proyectos. El Área de Finanzas no interviene, ya que solamente el personal de producción conoce cuáles son sus necesidades. Tampoco se realizan cotizaciones a diferentes prestadores de servicios, sino que se elige a aquellos con los que ya se ha trabajado, o personas conocidas por ellos. Se negocian así plazos de pago, descuentos, entre otros.

⁴⁶ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

3.3.1.5 Margen Promedio de Ganancia en Ventas y Servicios⁴⁷

Existe un formato establecido a la hora de cotizar productos. Se toman en cuenta aspectos como complejidad y número de pantallas, mano de obra y especificaciones que requiera. El promedio de ganancia, por lo general, se estima un porcentaje de utilidad del proyecto sobre el costo del mismo. Este rango varía dependiendo del tamaño del proyecto, pero sí hay un tarifario establecido para cada proyecto o cada producto.

Este tarifario lo maneja el Departamento de Consultoría de Ventas. Ellos se encargan de dimensionar el proyecto, calcular el número de pantallas, tiempo de diseño, producción y programación, y con base en ello se determina el costo del producto.

3.3.1.6 Ganancia/Pérdida por Proyecto⁴⁷

El encargado del Departamento de Procesos es la persona encargada de llevar el control de cuáles proyectos resultaron en pérdidas para la empresa y cuáles generaron ganancia, cuáles están consumiendo más tiempo o recursos que los estimados y si se está teniendo pérdidas por una no respuesta del cliente, entre otros.

Utilizando el sistema contable, también, se podría establecer algún tipo de control, pero no se acostumbra debido a que los proyectos son productos no tangibles, entonces se dificulta en gran medida su costeo.

Para tener el control de ganancia/pérdida por proyecto se utilizan diversos instrumentos, entre ellos cronogramas. Por ejemplo, una empresa necesita un curso de servicio al cliente, y entre sus requerimientos está el que posea animaciones, locuciones y actores, entonces, con base en lo que el cliente desea se realiza un cronograma para desarrollarlo.

⁴⁷ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

Ese cronograma especifica y adjudica cierto número de días para diseño, otros para programación y otros para producción conceptual. Es aquí donde se determina el costo-pérdida o costo-ganancia, según si se pueda cumplir o no con el tiempo establecido en el cronograma y de acuerdo con la respuesta del cliente.

En ocasiones, cuando un proyecto resulta en pérdidas es porque se tarda hasta seis meses para que se pueda dar su conclusión. Esto porque es detenido durante mucho tiempo mientras es revisado por diversas personas de la empresa-cliente. No sólo se va perdiendo el tiempo y se incumplen los objetivos y plazos del cronograma, sino que otros factores, como el tipo de cambio del dólar también influyen. Por otro lado, si el cliente responde rápidamente, se ocupa menos tiempo del que se había propuesto para ello, y eso deja ganancias para la compañía.

De momento la utilización del cronograma es el único instrumento que se está utilizando como indicador de ganancia/pérdida en cada uno de los proyectos.

3.3.1.7 Alianzas⁴⁸

IMAGO no maneja ningún tipo de alianza con proveedores que le permita aprovechar descuentos, pronto-pagos u otros. Sin embargo, ahora que se está buscando implementar el sistema financiero/contable se ha establecido relación con una empresa con la cual, eventualmente, se podría generar una alianza. La empresa contactada necesita de capacitaciones y a cambio se podrían obtener software financieros, lo que crearía una situación de ganar-ganar.

⁴⁸ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

3.3.1.8 Organización Interna⁴⁹

Cuando existen desajustes en el área financiera, se solicita una reunión con el Gerente y el Departamento de Ventas para idear planes de acción en conjunto que permitan a la empresa realizar los pagos correspondientes y velar por sus necesidades. Por ejemplo, se contacta a los clientes y se les insta a pagar con rapidez. Especialmente, en épocas de crisis se insta en estas reuniones a la toma de decisiones que permitan mantener a flote la empresa.

Para el reporte del flujo de efectivo de la empresa no se realizan reuniones a nivel personal periódicamente, ni existe un día o momento agendado para tal propósito. Generalmente, es algo que se reporta por medio de correo electrónico, como se ha mencionado con anterioridad. Aunque no se considera una práctica <<sana>>, se ha realizado de esta manera durante años.

3.3.1.9 Inventario⁴⁹

La empresa no cuenta con un inventario como tal. Lo que se realizaba en 2011 era que a nivel contable, cuando se registraban equipos se estuvieron codificando, también, pero esta situación sólo se realizó durante algún tiempo. Luego empezaron a ingresar nuevos equipos los cuales no se codificaron y la iniciativa se perdió.

La compañía sí ve la necesidad de realizar un inventario porque a este momento, no se tiene conocimiento de qué se tiene y qué falta. Se supone que este proceso debe realizarlo el Departamento de Finanzas.

⁴⁹ Tomado de entrevista a Mayela Valverde Mora, Gerente de Finanzas de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013.

3.3.1.10 Puntos más Importantes por Cambiar para Mejorar

Uno de los aspectos en los cuales está pecando la empresa es que el área de finanzas y contabilidad se maneja de forma completamente aislada, en todo sentido, de las áreas de producción y ventas. Esto provoca que se tomen decisiones aisladas sin conocer el estado financiero de la empresa, o cómo se encuentra el flujo de efectivo y los ingresos, o si cierto gasto podría provocar desestabilización en la empresa. Este ha sido un problema desde los inicios de IMAGO.

Se trata de un asunto de falta de sincronización, de proyección y de presupuestación que genera una limitante en el avance y desarrollo de la empresa.

Otro aspecto por mejorar es el de tener más orden a la hora de realizar contrataciones, ya sean de emergencia o no. Se debe establecer al menos una proyección de las contrataciones que se realizarán en el año, según las posibilidades y proyecciones de ventas. Se plantea la posibilidad de contratar una sola persona que se encargue de reforzar los diferentes proyectos cuando presenten una limitante de personal o avance respecto del tiempo.

Se espera que el planeamiento estratégico vaya ligado a mejoras en todos estos aspectos y que con la ayuda de presupuestos, se disminuya la separación entre todos los departamentos de IMAGO.

3.3.2 Perspectiva del Cliente

Como se menciona anteriormente, para analizar la perspectiva que tiene el cliente de Imago se realizaron dos investigaciones. Una investigación, Anexo 3, consiste en una entrevista a profundidad a quienes se llamará “Clientes”, que corresponden a las personas que contratan los servicios, o compran los productos, e intercambian información con Imago en el proceso de implementación de un proyecto. La segunda investigación, Anexo 5, corresponde al usuario que utiliza el producto o servicio que el “Cliente” le contrató a Imago, a quien se le llamará “Usuario Final”.

La importancia de dividir esta investigación es que la mayoría de proyectos contratados a Imago, los clientes que contratan y supervisan el proyecto, no son los mismos que utilizan el producto final. Por lo tanto, mediante estas dos investigaciones se pretende medir la satisfacción, preferencia, calidad de servicio y percepción de Imagen de Imago en los clientes en general, desde el proceso de venta hasta la utilización del producto en sí.

3.3.2.1 *Investigación del Cliente: Entrevistas a Profundidad*

Atmósfera:

Oficinas de cada cliente, sin interrupciones externas

Equipo:

- Se utilizaron teléfonos celulares para grabar algunas de las sesiones donde se dio autorización por parte del cliente.

Se realiza una serie de preguntas a los clientes con la siguiente escala:

- 1. *Muy Satisfecho* 2. *Satisfecho* 3. *Neutro* 4. *Insatisfecho* 5. *Muy insatisfecho*

Técnicas proyectivas utilizadas:

1. **Diálogo Íntimo:** En esta dinámica los invitados imaginan y sostienen un diálogo con la marca, producto y/o servicio por evaluar. Este ejercicio se realiza de manera individual y permite desbloquear las barreras y prejuicios para la libre expresión de ideas y sentimientos por parte de los entrevistados.

2. **Personificación:** Posibilita identificar la identidad de un producto y su marca. En esta dinámica deben imaginar que la marca es una persona, cómo es esta persona? (hombre, mujer; de qué edad, a qué se dedica, cómo es su carácter, cómo se viste, entre otros.)
3. **Asociación de Cualidades:** Esta técnica maneja una serie de atributos positivos y negativos en relación a los aspectos que se evalúan de la marca. El público entrevistado determina cuáles a su criterio tienen correspondencia con la misma y cuáles no.

Los resultados de las técnicas proyectivas se pueden observar en el anexo 4, Conclusiones y Recomendaciones del estudio de Satisfacción al Cliente y Usuarios final. De estas técnicas proyectivas se puede concluir que:

- Los clientes de productos de comunicación interactiva, tienen la característica en común de buscar creatividad en las empresas que ofrecen el servicio.
- Los clientes necesitan que las empresas sean ágiles y flexibles para adaptarse a las necesidades y requisitos de los clientes.
- Los usuarios requieren que, las empresas como Imago, cuenten con canales de comunicación bien definidos y desarrollados para poder contar con Soporte en caso de dudas o consultas.
- Los 6 clientes tuvieron opiniones mayoritariamente positivas, en referencia a los productos Imago.
- Todos los clientes hicieron comentarios hacia puntos específicos en los que se puede mejorar, como mayor flexibilidad para cambios y mejoras técnicas en el audio.
- Los clientes comparten la opinión, que después de haber utilizado productos Imago, han notado mejoras en el desempeño de su personal.

- Destacan el beneficio de la inversión al poder capacitar a mayor cantidad de empleados con menos recursos.
- Seis personas relacionan los productos Imago con un delfín, ya que, estos animales son considerados rápidos, ágiles, inteligentes y amigables.
- Los entrevistados consideran a los productos Imago, y a los servicios de la empresa, como muy eficientes, son de fácil uso, amigables con los usuarios y se adaptan a las necesidades de los clientes.
- Solo un entrevistado no tiene buena opinión sobre los productos Imago, ya que tuvo una mala experiencia con un producto en el transcurso del año. Esta situación se da por un proceso calificado como “pobre” en la administración del último proyecto entre la Imago y el cliente, en el cual el proceso de definición de los requerimientos se dio en su mayoría por correo electrónico y no como ellos lo hubiesen preferido cara a cara.

3.3.2.2 Investigación Usuario Final: Entrevista en línea

En el anexo 6 Conclusiones y Recomendaciones del estudio de Satisfacción al Cliente y Usuarios final, se puede observar las conclusiones por objetivo abarcado en la investigación de la satisfacción de usuarios finales. A continuación, se detallan los principales aspectos de esta la investigación realizada.

Atmósfera:

- Oficinas de cada usuario, o las comodidades que les facilite cada jefatura.

Equipo:

- Sitio Web: www.encuestafacil.com

Características de los ejercicios realizados con los clientes:

Se realiza una serie de preguntas a los clientes con la siguiente escala:

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. Desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

El resumen de resultados de la entrevista a los usuarios finales se pueden observar en la tabla 3.3-1. De esta entrevista se puede concluir que:

- Los productos deberían funcionar de igual manera en varios navegadores de Internet, por el momento solo funcionan al 100% en Internet Explorer. Con Firefox, Chrome y Safari presentan algunos problemas.
- Los cursos deberían permitir avanzar a diferentes ritmos, ya que hay partes muy lentas y partes muy rápidas, donde no se puede modificar el ritmo de avance.
- Las imágenes genéricas no son atractivas para los usuarios, ellos buscan identificarse más con las ilustraciones. Además solicitan mayor variedad de imágenes.
- Se debe de cuidar el uso de las imágenes ya que pueden saturar una pantalla donde haya mucho texto y tener un efecto inverso al deseado.
- El balance entre los diferentes elementos de una pantalla o presentación de un producto es muy importante para los usuarios.
- En general, los textos son entendibles, pero a veces muy extensos.
- Los audios en general son bien percibidos, pero pueden verse afectados por el rendimiento del servidor y el ancho de banda del sitio donde se aloje el curso.
- Se debe de cuidar la extensión de cada curso, ya que un curso demasiado largo agota e indispone al usuario. Si un curso es muy largo es mejor dividirlo en 2.
- Hay una opción de mejora a la hora de crear las evaluaciones ya que algunos usuarios consideran que las evaluaciones podrían ser más de análisis que una prueba de conceptos ya que esto solo prueba la memoria y no el entendimiento.

Además, se puede innovar con otra técnica que no sea solo falso y verdadero o preguntas de selección única.

- Los productos Imago son bien aceptados por los usuarios y en general prefieren capacitarse de esta forma.
- El inconveniente que se refleja es que el contenido a veces se traslada al curso de una forma un poco aburrida.

Tabla 3.3-1. Resumen resultados encuesta satisfacción del usuario final.

Categoría	Percepción General
Uso de los productos	<p>Satisfacción Promedio: 82%</p> <p>Se percibe que los productos son fáciles de usar, funcionan con fluidez y las instrucciones son relativamente claras.</p>
Elementos Gráficos	<p>Satisfacción Promedio: 81.3%</p> <p>En cuanto a los elementos gráficos son agradables y que ayudan a comprender mejor el contenido. Así mismo si se nota un fuerte deseo para que se actualicen las imágenes, sean más personalizadas a la vez de más llamativas.</p>
Contenido	<p>Satisfacción Promedio: 74%</p> <p>La percepción del contenido de los productos de Imago en general es buena, pero se debe de cuidar de no sobrecargar las presentaciones o pantallas de información. Los usuarios indican que la información brindada y las imágenes utilizadas mejoran su experiencia de aprendizaje. En general el texto y el audio utilizados son considerados buenos por la mayoría de usuarios, prefiriendo más gráficos e ilustraciones en los productos.</p>
Evaluaciones de los cursos	<p>Satisfacción Promedio: 74,5%</p> <p>En cuanto a las evaluaciones de los cursos en línea, la mayoría de usuarios está de acuerdo con la metodología utilizada.</p> <p>Además, se refleja que los usuarios consideran que las evaluaciones están al mismo nivel de los cursos.</p>

continúa

Satisfacción Promedio: 65%	
Satisfacción con los productos	<p>En general, los usuarios encuentran motivante capacitarse con los productos de Imago, además de preferir utilizar formas innovadoras como las que esta empresa brinda.</p> <p>Un alto porcentaje de los usuarios están dispuestos a recomendar los productos Imago a sus colegas.</p>

3.3.3 Perspectiva de los Procesos internos

Para conocer a fondo los procesos con los que cuenta Imago, se realizó una entrevista a profundidad a José Chinchilla, Jefe de Procesos Internos de Imago comunicación Interactiva. José hace constar que Imago cuenta con 10 procesos definidos y documentados para el funcionamiento de la empresa. Estos diez procesos se describen a continuación⁵⁰:

3.3.3.1 Proceso Principal:

Este es el macro proceso que inicia desde el primer contacto con el cliente hasta la finalización del proyecto. Este proceso está compuesto por todos restantes procesos. Este proceso no cuenta con indicadores de cumplimiento, por lo cual es complicado saber si se realiza efectivamente o si necesita modificaciones. En la figura 3.3-1 se detalla el diagrama del proceso principal.

⁵⁰ La descripción de los procesos de Imago es tomada de la entrevista a profundidad realizada a José Chinchilla, Jefe de Procesos de Imago Comunicación Interactiva, Febrero 2013. Las sugerencias a los problemas del proceso señalados son propuestos por el autor de esta investigación.

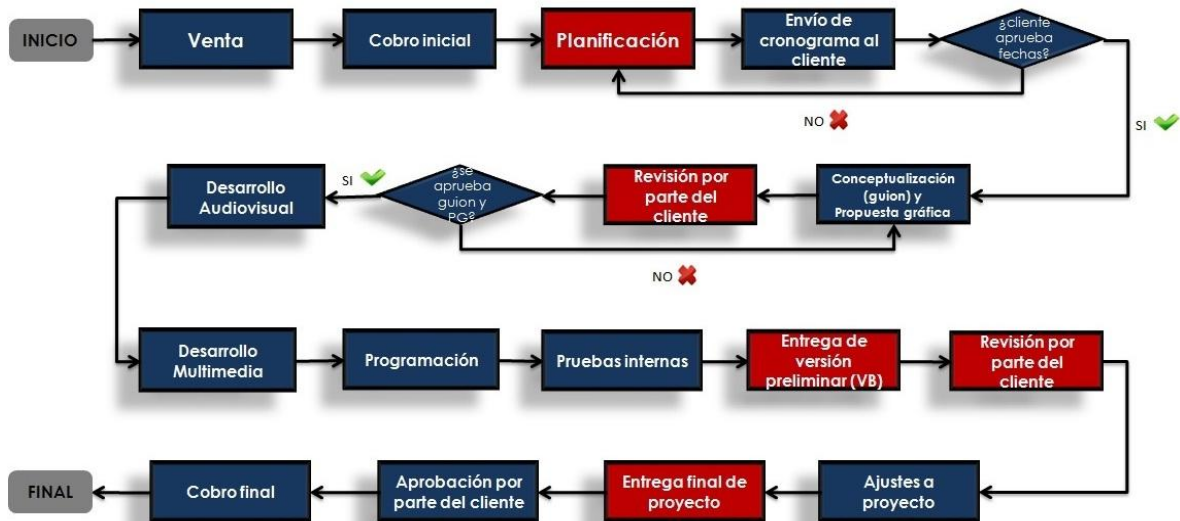


Figura 3.3-1. Proceso principal de Imago.

Fuente: Imago Comunicación Interactiva.

3.3.3.2 Venta:

Es el proceso por el cual inicia el proceso principal. Las ventas de los productos y servicios de Imago las realizan los consultores estratégicos. Estos consultores estratégicos son don Carlos Valverde y Jose Luis Arce, quienes son, a la vez, los fundadores de Imago.

En este proceso, se realizan las tareas de tomar los requerimientos del cliente, entender sus necesidades en cuanto al proyecto que desea desarrollar, cotizar el costo del proyecto y facturar el 50% del costo del proyecto si la venta es realizada.

En el proceso de ventas se tiene la oportunidad de establecer un indicador que mida si se realizó el cobro inicial y si realmente se está cumpliendo que éste corresponde al 50% del costo del proyecto.

3.3.3.3 Planificación:

El proceso de planificación corresponde al desarrollo del cronograma, verificación de recursos y presupuesto. Una vez realizado el cronograma éste se envía al cliente, quien tiene que dar su visto bueno sobre las fechas del cronograma propuesto. Si el cliente no está de acuerdo con las fechas estipuladas en el cronograma, el cronograma será modificado, según las observaciones del cliente y volverá a ser enviado al cliente para una nueva revisión. Este proceso se repite hasta que el cliente quede satisfecho.

El ciclo de aprobación del cronograma por parte del cliente puede tomarse como indicador para medir qué tan efectivamente se están realizando los cronogramas y cuántas veces son devueltos, incluso si se realiza por clientes éste, también, podría ser útil en la clasificación interna de la cartera de clientes de Imago.

Una vez que el cronograma es aprobado por el cliente, se continúa en el proceso de conceptualización.

3.3.3.4 Conceptualización:

El proceso de conceptualización corresponde a comunicar los detalles del proyecto y los requerimientos del cliente, al equipo de trabajo que desarrollará el proyecto. Además, en esta etapa se realiza el guión y propuesta gráfica, la cual consiste en un acercamiento gráfico de lo que el cliente recibirá como producto final (en el caso de tratarse de la realización de un producto y no una venta de un servicio).

En este proceso se depende de la aprobación del guión y propuesta gráfica por parte del cliente. Si algunas de las dos propuestas no es aprobada por el cliente, ésta se realizaría de nuevo y se volvería a presentar al cliente, realizando un ciclo hasta que el cliente apruebe ambos entregables.

El tiempo que tiene el cliente para aprobar estos dos entregables es acordado en el cronograma, en el proceso de planificación, pero José indica que los clientes suelen

tardarse más tiempo del pactado en el cronograma para las tareas de aprobación en general, lo que implica en costos para la empresa. Las estrategias para que el cliente cumpla con los plazos no están definidas.

Una vez dada la aprobación por parte del cliente sobre los dos entregables descritos anteriormente, se pasa al proceso de desarrollo.

3.3.3.5 Desarrollo

El proceso de desarrollo realiza los requerimientos suministrados en un producto tangible. Este proceso cuenta con las tareas de programación, ensamblaje de módulos, pruebas internas y versión preliminar (llamada versión Beta).

La versión Beta requiere revisión del cliente y la correspondiente aprobación. Si el cliente realiza observaciones que requieran modificar el producto elaborado, los project managers deben de hacer ajustes al cronograma, según el calibre de las modificaciones que solicite el cliente.

Cabe destacar que las observaciones que realice el cliente y el tamaño que puede implicar el cambio en el producto desarrollo, no está limitado de forma clara en ningún eslabón del proceso de ventas, por lo que, en general, Imago asume la mayoría de cambios reclamados por el cliente con pérdidas en la ganancia del proyecto.

El proceso de desarrollo concluye cuando se entrega el producto con los cambios solicitados por el cliente en la revisión de la versión Beta. Chinchilla indica que un punto crítico de este proceso, es que se forma un ciclo, que no debería de existir, entre entrega de la versión beta y las solicitudes de cambios por parte del cliente a los entregables “finales”. Lo anterior, quiere decir, que cada vez que Imago entrega una versión final, el cliente solicita cambios a esta versión, y sobre la entrega de las correcciones realizadas

vuelve a solicitar más cambios; generando para Imago un impacto sobre la finalización del proyecto, uso de recursos y costos; que generalmente no son trasladados al cliente.

En esta etapa del proceso se identifican 3 tipos de cambios solicitados por los clientes:

- Cambios por garantía: Corresponden a los errores cometidos en el desarrollo del producto y que no fueron identificados ni corregidos en la revisión de calidad interna. Ejemplos de estos cambios son: faltas ortográficas, utilización de colores no acordados, texto mal ingresado, defectos en el audio, entre otros.
- Cambios mínimos al diseño acordado: Estos cambios son solicitudes del cliente modificando ligeramente el diseño acordado en la etapa de ventas. Ejemplos de estos cambios pueden ser: cambiar la ubicación de un logo en una pantalla, modificación de un texto entre otros. En general, estos cambios deben de tomar menos de 4 horas hombre de esfuerzo por parte del equipo de Imago para realizarlo.
- Cambios amplios: Corresponden a los cambios que no estaban acordados en el proceso de ventas y conllevan un costo de realización mayor a 4 horas hombre por parte del equipo de Imago. En general, estos cambios implican desagrupar los componentes de un producto, realizar el cambio en el módulo y volver a agrupar los componentes.

Todos los cambios que se realizan en un proyecto deben de llegar por una orden de actualización al proyecto. Estas órdenes de actualización son giradas por los consultores estratégicos, quienes a la vez toman la decisión de cobrarlas o no al cliente. En varias ocasiones, según José, las órdenes de actualización no se le cobran al cliente a pesar que significan un cambio amplio en el proyecto, por lo tanto, un costo considerable a nivel de recursos y tiempo. En el capítulo siguiente se considerará la cantidad de cambios por tipo de cambio a los proyectos como un indicador de calidad de este proceso.

La conclusión de este proceso se da cuando el cliente aprueba el producto resultado del desarrollo, pero este paso no está definido con claridad en el proceso de Imago ni para el cliente. La aprobación del producto, generalmente, el cliente la envía mediante correo electrónico aceptando el producto conforme. Dado que no se tiene límite de aprobación muchas veces los clientes tardan mucho más del tiempo planificado por Imago para aprobar el proyecto. Chinchilla indica que estos atrasos, por lo general, van desde unos cuantos días hasta tres semanas o más, por lo que esto tiene un impacto directo en flujo de efectivo de Imago, ya que sin la aprobación final Imago no puede facturar el último tracto del proyecto.

3.3.3.6 *Proceso de Programación*

El proceso de programación es el proceso en el cual se construye y ensamblan todos los módulos que lleva un proyecto. Este proceso técnico de Imago y aparentemente.

3.3.3.7 *Producción Audiovisual*

Este proceso consiste en realizar toda la producción audiovisual que llevan los proyectos. No todos los proyectos necesitan este proceso, ya que no todos los productos desarrollados por Imago cuentan con producción audiovisual. Este proceso, también, se ve afectado por las mismas complicaciones identificadas en el proceso de desarrollo.

3.3.3.8 *Finanzas*

El proceso de Finanzas existe, pero de manera muy generalizada, básicamente de acuerdo con el flujograma del proceso de finanzas, éste se encarga de revisar las fechas claves de cobro a los proyectos, llevar la contabilidad de cuánto debe cada cliente por proyecto y asegurarse de que cada proyecto sea pagado.

3.3.3.9 Elearning

El proceso de e-learning, es el proceso de desarrollo de un producto específico de e-learning, el cual es un proceso técnico y está depurado. Este proceso, también, se ve afectado por las mismas complicaciones identificadas en el proceso de desarrollo.

3.3.3.10 Proyectos Especiales

Un proyecto especial es el proyecto para el cual se deben de desarrollar herramientas nuevas que no se tienen en Imago, contrato a de proveedores especiales o una implementación particular.

En general en el área de procesos internos, es necesario fortalecer el proceso de ventas con una mejora en la definición del alcance del proyecto y sus limitaciones, de modo que garanticen que el producto entregado sea lo que se acordó en el proceso de venta. De esta manera, será fácil identificar si los cambios solicitados por el cliente a la versión Beta, se salen del alcance pactado y si incurren en un costo adicional para el cliente o no.

Así mismo, el retraso por parte del cliente afecta de forma directa el plazo proyectado por Imago para finalizar el proyecto y, por ende, la fecha estimada de cobro del proyecto. Según indica José, es complicado que el Project manager del proyecto éste continuamente recordándole al cliente los plazos acordados para revisiones y aprobaciones, dado que estos también realizan tareas de desarrollo en el proyecto. Es evidente que se debe buscar una solución a esta situación, pero primero se debe llevar controles de lo que significa este atraso para Imago, por lo que en el capítulo siguiente se propondrá un indicador para evaluar esta situación y mejorarla.

También, es recomendable que Imago realice una reunión formal de entrega del proyecto y definir un proceso para cambios a proyectos concluidos, donde se identifique el punto de contacto para el cliente para que sea atendida la solicitud del cambio.

3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para conocer la satisfacción laboral, formación y crecimiento a lo interno de Imago, se realizó una encuesta Anexo 1 a todos los colaboradores. La encuesta se efectuó con los siguientes objetivos:

- Conocer el alineamiento de los colaboradores con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Identificar la percepción del reconocimiento y motivación de parte de Imago hacia los colaboradores por su trabajo diario.
- Describir la percepción de los colaboradores de Imago sobre los superiores.
- Distinguir las condiciones laborales que brinda Imago a sus colaboradores.
- Conocer cómo se percibe la comunicación a lo interno de la empresa.
- Identificar la percepción de los colaboradores sobre la Formación y Capacitación que les ofrece Imago.
- Mostrar la satisfacción laboral, en general, de los colaboradores de Imago.

Resumen de Resultados por objetivo:

1. *Alineamiento con la Empresa*

1.1 Misión:

- 40% Recuerda la misión.
- 60% Conoce la misión, pero no la recuerda.

1.2 Visión:

- 27% Recuerda la visión.
- 73% Conoce la visión, pero no la recuerda.

1.3 Objetivos:

- 73% Recuerda los objetivos.
- 13% Conoce los objetivos, pero no los recuerda.
- 13% No los conoce.

En cuanto a la alineación que mantienen los colaboradores con la misión, visión y objetivos de Imago es buena, los resultados muestran que la mayoría de colaboradores conoce estos estatutos, pero muchos no los recuerdan a cabalidad. Es recomendable que se realice un recordatorio entre los colaboradores de la misión, visión y objetivos estipulados por Imago.

2. Reconocimiento y Motivación

2.1 Reconocimiento Aporte de Ideas

- 100% Concuerta que Imago reconoce sus ideas.

2.2 Reconocimiento del trabajo

- 67% Está de acuerdo con que se le reconoce su trabajo.
- 33% Le es indiferente.

2.3 Satisfacción con labor que se realiza

- 80% Satisfecho.
- 20% Le es indiferente.

2.4 Principales motivaciones laborales

- 80% Dinero.
- 67% Flexibilidad de Horarios.
- 33% Capacitación y seminarios.
- Otros (Respuesta abierta):
 - Crecimiento dentro de la organización
 - Creo que el dinero siempre será una motivación, pero no tanto eso como que se involucre a la gente en la toma de decisiones importantes y que le competen al puesto.
 - Un ambiente de trabajo tranquilo.
 - Ambiente laboral agradable.
 - Ambiente de trabajo agradable.

En el aspecto de reconocimiento y motivación que Imago les da a sus colaboradores, según resultados de la encuesta realizada, parece que los colaboradores sienten que Imago aprecia y reconoce su labor. Probablemente, agradecimientos o reconocimientos escritos por la labor extraordinaria en un proyecto o la comunicación y agradecimiento por la labor realizada por un proyecto que concluye exitosamente, lleve a Imago a aumentar los índices de reconocimiento y motivación de su personal.

En cuanto a los principales aspectos de motivación laboral, la mayoría de colaboradores de Imago es motivado por el dinero; el cual se debe de recordar es un motivador temporal. La motivación de dinero es directa, pero temporal, cuando se gasta el dinero extra y se vuelve a la normalidad la motivación tiende a bajar.

Imago puede motivar a sus colaboradores con horarios flexibles y capacitación, estos aspectos, son motivadores usualmente más efectivos que el dinero al largo plazo. Los

colaboradores por sus comentarios, también, son motivados por un ambiente laboral agradable y tranquilo. Además, algo importante de resaltar, es la motivación generada por tomar en cuenta las ideas del colaborador, y la opinión de éste en temas importantes que competen con el área donde éste se desarrolla.

3. *Percepción superior inmediato*

3.1 Relación con superior inmediato

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Conoce bien mi trabajo	47% (7)	47% (7)	7% (1)	0% (0)
Se preocupa en escucharme	60% (9)	33% (5)	7% (1)	0% (0)
Me evalúa de forma justa	40% (6)	33% (5)	27% (4)	0% (0)
Está dispuesto a promocionarme	40% (6)	7% (1)	53% (8)	0% (0)
Me ayuda cuando lo necesito	53% (8)	40% (6)	7% (1)	0% (0)
Me exige de forma razonable	40% (6)	40% (6)	20% (3)	0% (0)

La relación con el superior inmediato de los colaboradores de Imago se puede calificar como buena, ya que un mayoría considera que su superior inmediato está atento y abierto al diálogo con el colaborador. La percepción indiferente hacia la promoción de puesto, puede implicarse no directamente al superior, si no a que el modelo organizacional de la empresa es muy horizontal, dejando poco margen para promocionar en lo vertical. Esta percepción puede ser balanceada con mejor reconocimiento por parte del superior hacia el trabajo del colaborador.

3.2 Habilidades superior inmediato

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Da buen ejemplo	53% (8)	33% (5)	13% (2)	0% (0)
Sabe escuchar	53% (8)	33% (5)	7% (1)	7% (1)
Se comunica de forma clara y efectiva	53% (8)	20% (3)	27% (4)	0% (0)
Toma decisiones de forma eficaz	40% (6)	40% (6)	13% (2)	7% (1)
Demuestra dotes de liderazgo	53% (8)	33% (5)	13% (2)	0% (0)
Identifica los objetivos en su área de forma clara	47% (7)	40% (6)	13% (2)	0% (0)
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	33% (5)	40% (6)	20% (3)	7% (1)
Motiva al equipo de trabajo para conseguir o mejorar las metas	40% (6)	40% (6)	20% (3)	0% (0)
Motiva al equipo de trabajo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	40% (6)	27% (4)	33% (5)	0% (0)
Organiza de forma eficiente tanto planes como recursos	47% (7)	27% (4)	27% (4)	0% (0)

En cuanto a la percepción sobre el superior inmediato se puede calificar como buena. El personal de Imago que tiene personal a cargo, debe de esforzarse por comunicarse de manera clara, motivar más a sus subalternos, tanto en el trabajo diario como en mejorar sus habilidades y conocimiento.

Otro aspecto de mejora es la formación y capacitación en el tema de liderazgo. Esta no tiene que ser costosa, simplemente puede ser un taller de liderazgo con los líderes de Imago donde repasen técnicas de liderazgo y compartan como podrían aplicar el liderazgo en la empresa.

4. Condiciones Laborales

4.1 Principales condiciones laborales

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Su puesto de trabajo es confortable	40% (6)	60% (9)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
La carga diaria de trabajo se ajusta a su jornada laboral	33% (5)	27% (4)	33% (5)	7% (1)	0% (0)
Las herramientas necesarias para realizar sus labores diarias están en buen estado	27% (4)	40% (6)	27% (4)	0% (0)	7% (1)
Los recursos (teléfono, impresora, fax, scanner, pizarra, etc) necesarios para realizar las tareas diarias están fácilmente a su alcance	40% (6)	53% (8)	0% (0)	7% (1)	0% (0)
Las instalaciones, en general, permanecen aseadas	53% (8)	47% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

4.2 Mejoras que ayudarían a realizar mejor el trabajo

- 20% No
- 80% Sí

Principales comentarios realizados por los entrevistados sobre mejoras que les ayudarían a realizar mejor el trabajo:

- Mejorar equipo tecnológico (computadoras, equipo de grabación de audio, equipo de iluminación, micrófonos para grabación de campo, entre otros).
- Mejora de vías de comunicación y de toma de decisiones, uso de herramientas de trabajo para colaboradores.
- Mayor participación en la toma de decisiones, presupuestos, contrataciones, etc.

Las condiciones para la labor que brinda Imago para sus colaboradores son buenas. Las opciones de mejora que se pueden observar en esta sección, son mejoras y actualización del equipo que se utiliza para realizar el desarrollo de los proyectos.

Una vez más, los colaboradores expresan que la opinión de ellos es importante a la hora de tomar decisiones y que esto les ayudaría a desempeñarse mejor en los puestos que llevan a cabo.

5. Comunicación

5.1 Han realizado sugerencias a la dirección

- 87% Sí.

5.2 Existe buena comunicación entre compañeros

- 80% De acuerdo.
- 20% Indiferente.

5.3 Existe buena comunicación entre departamentos internos

- 47% De acuerdo
- 53% Indiferente

En cuanto a la comunicación a lo interno de Imago, la encuesta de colaboradores revela que la comunicación entre compañeros es buena, pero no así la comunicación entre departamentos internos. Cabe destacar que la mayoría de colaboradores ha realizado sugerencias a la dirección, lo cual manifiesta la confianza que tienen los colaboradores en acercarse y exponer sus ideas a la dirección. Es importante que la dirección exprese agradecimiento por las sugerencias recibidas y no las ignoren, sino más bien, evaluar de las sugerencias más repetidas si éstas se ajustan a los objetivos estratégicos o mejoran algún proceso, realizar un esfuerzo por implementarlas.

6. Compañeros

6.1 Posibilidad de resolver problemas de trabajo con otra persona que no sea el jefe

- 87% Sí
- 13% No

6.2 Actitud de los compañeros le impide trabajar eficientemente

- 7% Sí
- 93% No

El compañerismo en Imago parece ser bastante bueno. Es recomendable que Imago al menos 2 veces al año, realice actividades de integración a nivel de empresa que refuercen el compañerismo y trabajo en equipo con el que actualmente cuentan.

7. Formación y Capacitación

7.1 Percepción sobre formación y crecimiento.

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Imago le provee el entrenamiento y capacitación necesario para realizar su trabajo	0% (0)	60% (9)	33% (5)	7% (1)	0% (0)
En Imago usted tiene la posibilidad de expandir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades	33% (5)	47% (7)	20% (3)	0% (0)	0% (0)
En Imago existen programas de capacitación y crecimiento	0% (0)	40% (6)	47% (7)	7% (1)	7% (1)

7.2 Programas de formación o capacitación que consideren necesarios.

- Mayor formación en administración de proyectos y manejo de personal
- Nuevas tecnologías en comunicación, programación, animación y diseño.
- Estudios contabilidad
- Capacitación en HTML5
- Un curso de *After Effects*.

El área de formación y capacitación parece ser un área que aún no está totalmente definida, ya que para algunos colaboradores no existen programas de capacitación y para otros sí. La estructuración y comunicación del plan de capacitación puede mejorar esta percepción, así como la actualización del plan a las necesidades de capacitación expresadas por los colaboradores.

8. Satisfacción Laboral

8.1 Grado de Satisfacción de trabajar en Imago (del 1 al 10, considerándose 1 nada satisfecho y 10 completamente satisfecho).

- 47% Grado = 9
- 27% Grado = 10
- 13% Grado = 5
- 7% Grado = 6
- 7% Grado = 7

8.2 Dejaría Imago por otra oferta laboral de igual remuneración.

- 27% Tal vez
- 73% No

8.3 Qué le cambiaría a Imago (Comentarios tal y como contestaron los entrevistados)

- La estructura de toma de decisiones
- Mejoraría la relación entre clientes, el área de consultoría y producción. Para evitar errores de información.
- Delegaría las tareas financieras a personas que demuestren mejores resultados. Definiría otra forma de tomar decisiones, definir y mejorar el papel de los socios dentro de la empresa. Mejorar política salarial. Velar por el orden definido para hacer las cosas (respetar procedimientos y demás), y por que los socios respeten estos procedimientos.
- Profesionalizar a todo el personal. Incluir nuevos profesionales en otras áreas Capacitar en nuevas tecnologías Mejorar condiciones laborales Evaluar y reconocer de manera más efectiva el trabajo.
- Pienso que si se logra implementar lo sugerido en el Planeamiento estratégico, se solucionarían muchas cosas de orden, sobre todo, que hace falta en la empresa.
- Tener más orden, pero sin perder flexibilidad. Seguir teniendo libertad y la creatividad que tiene, pero con más organización.
- Las preferencias hacia algunos empleados
- Una mejor Organización en cuanto a definición de rumbo de la empresa, y de existir que lo comunicaran a los colaboradores. (Esto ya se viene haciendo con el plan de trabajo para el 2013)
- Mejorar la parte de Consultoría, pues a veces los planteamientos iniciales de los proyectos no se ajustan a las expectativas y requerimientos reales de los clientes
- El control de los proyectos. En ocasiones, hay mucha carga de trabajo y en ocasiones poca, pero se podrían acomodar mejor los proyectos para que no haya picos tan fuertes de trabajo y tiempos muertos. Además, sería bueno equiparar la cantidad de trabajo con la cantidad de personal.
- La Dirección General

La satisfacción laboral que tiene el colaborador de Imago es alta, el 74% de los entrevistados califica su satisfacción de laborar en Imago entre los valores de 9 y 10, en un intervalo de 1 a10 donde 1 es muy insatisfecho y 10 completamente satisfecho. Además, ninguno de los colaboradores indicó ningún grado de insatisfacción (1 a 4).

Los colaboradores expresan lealtad por Imago y a través de toda la entrevista deseo de contribuir con el éxito y crecimiento de Imago.

3.4 Matriz FODA

3.4.1 Fortalezas

A continuación, se listan las principales fortalezas de Imago Comunicación Interactiva, tomando como base los estudios realizados y presentados en la sección anterior:

- Imago cuenta con colaboradores satisfechos, motivados, identificados y comprometidos con el crecimiento de la empresa.
- Amplia experiencia en el área de elearning.
- Los clientes perciben a Imago como un buen proveedor de productos de elearning.
- Los productos de Imago Comunicación Interactiva son percibidos de buena calidad y contenido.
- Los productos son personalizados.
- Amplia variedad de productos.
- La cartera de clientes de Imago se compone de empresas nacionales e internacionales y el vínculo creado por Imago como proveedor de estas empresas es fuerte.
- Un único competidor directo en el mercado nacional.

3.4.2 Oportunidades

A continuación, se listan las principales Oportunidades de Imago Comunicación Interactiva, tomando como base los estudios realizados y presentados en la sección anterior:

- Oportunidad de expandir el mercado hacia Centroamérica.
- Conformación de un equipo laboral de amplia experiencia técnica y de negocio en el mercado de la capacitación por medio de comunicación interactiva y elearning.
- Existen pocos competidores y productos sustitutos a nivel nacional.
- Ampliar relación con los clientes que tienen presencia en el área.
- Productos en redes sociales.

3.4.3 Debilidades

A continuación, se listan las principales Debilidades de Imago Comunicación Interactiva, tomando como base los estudios realizados y presentados en la sección anterior:

- Poco o inexistente comunicación entre los departamentos de ventas, producción y finanzas.
- No se realizan presupuestos ni proyecciones ni financieras ni de proyectos.
- Débil política de cobros.
- Método para presupuestar costos en proyectos falla y genera pérdidas.
- Los contratos tienen portillos que pueden obligar a Imago a asumir costos extraordinarios en los proyectos.
- Las decisiones estratégicas no toman en cuenta a los departamentos implicados.
- Falta de análisis de indicadores financieros e indicadores en general.
- Falta de definición de roles.
- Falta de procedimiento de post venta.
- Comunicación efectiva con el cliente.
- Falta de estandarización y limitación de garantías y cambios a los desarrollos.
- Ausencia de seguimiento a aprobaciones o tareas por parte del cliente.
- Falta de investigación.

3.4.4 Amenazas

A continuación, se listan las principales Amenazas de Imago Comunicación Interactiva, tomando como base los estudios realizados y presentados en la sección anterior:

- Descontento de los clientes por proceso de comunicación o duración de los proyectos.
- Aparición de nuevo competidor.
- Perdida de flujo de efectivo por falta de coordinación entre el Departamento de Consultoría Estratégica y Finanzas.
- Rezago tecnológico.
- Poca capacitación y formación en sus colaboradores.

El análisis realizado de las diferentes áreas administrativas de la empresa Imago permitirá realizar una propuesta de cuadro de mando integral personalizada para la compañía. En el capítulo siguiente, se tomarán los hallazgos de los diferentes estudios efectuados en el presente capítulo y se analizarán para crear indicadores por cada perspectiva del cuadro de mando integral, que permitan y faciliten la administración y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos del periodo 2013 – 2014 para Imago.

Capítulo IV

Propuesta de Cuadro de Mando Integral de la empresa Imago

En el capítulo anterior, se realizó un análisis de las 4 áreas de Imago que se contemplan en las 4 perspectivas de un Cuadro de Mando Integral. Partiendo de dicho análisis, en este capítulo se propondrán estrategias para mejorar los aspectos hallados en cada área y alinear cada área de acuerdo con el plan estratégico de Imago propuesto para el periodo 2013 -2014.

4.1 Justificación de la propuesta

El Cuadro de Mando Integral propuesto en este trabajo es una herramienta que facilitará la implementación de la estrategia de Imago en toda la organización. Este instrumento bajo una adecuada administración podría llegar a convertirse en un modelo de gestión.

La figura 4.1-1, muestra el diagrama de Casusa – Efecto entre los factores del CMI, donde se muestra la relación que se debe de dar entre las diferentes perspectivas de manera equilibrada. De esta manera, los indicadores de una perspectiva se relacionaran de manera natural entre los indicadores de las demás áreas permitiendo una medición de las 4 perspectivas que facilite gestión del plan estratégico de una manera eficiente.

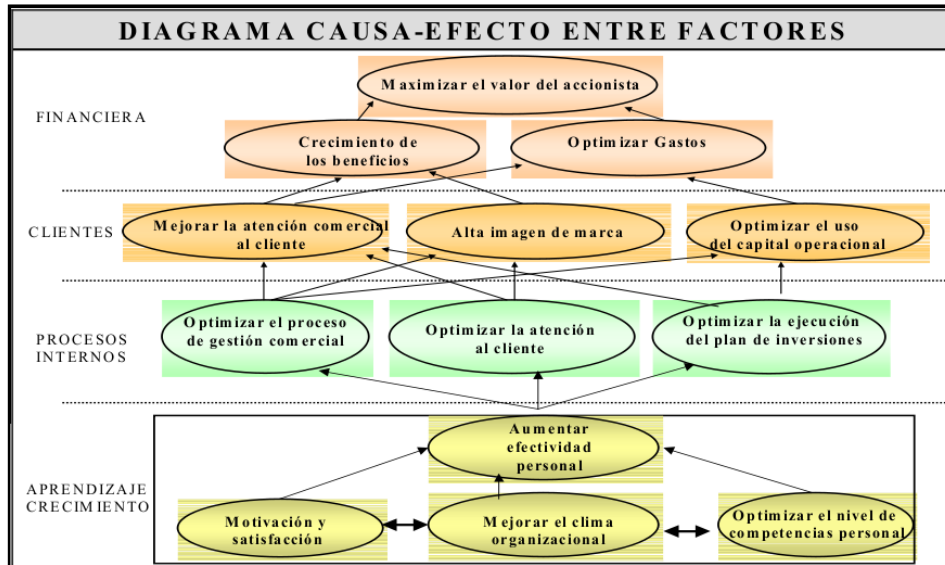


Figura 4.1-1. Diagrama Causa – Efecto entre factores

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor, “Cuadro de Mando Integral”.

4.2 Factores críticos del éxito

Según lo descrito en los capítulos anteriores, se puede mencionar que los principales factores de éxito para Imago Comunicación Interactiva son:

- Entrega de proyectos a tiempo.
- Entrega de proyectos sin errores.
- Atención al Cliente.
- Calidad de los productos.
- Valor agregado.
- Rapidez en la respuesta al cliente.

4.3 Objetivo de la Propuesta

Esta propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Imago Comunicación Interactiva, tiene como objetivo presentar una herramienta que le permitirá a la organización analizar de forma objetiva el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han propuesto para el período 2013 -2014.

4.4 Propuesta de Misión, Visión y Valores

Como se mencionó en capítulos anteriores, la misión, visión y valores junto a los objetivos estratégicos, son los pilares del plan estratégico de una empresa, por lo tanto, se deben de alinear estos estatutos con los ideales de Imago Comunicación Interactiva.

4.4.1 Propuesta de Misión

Como se expuso en capítulos anteriores, la misión debe de describir el “Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” de una empresa, y en el capítulo tres se determinó que la misión actual de Imago no contesta la pregunta “Quiénes somos” y es escueta contestando el “por qué estamos aquí”.

Misión Actual: *“Desarrollamos las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo para nuestros clientes, integrando la creatividad, la tecnología y la comunicación organizacional.”*

Misión Propuesta: *“Desarrollamos las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo en el mercado nacional, integrando la creatividad, la tecnología y la comunicación organizacional para brindar a nuestro cliente soluciones eficaces a sus necesidades y de gran valor agregado.”*

La misión propuesta contesta las interrogantes:

- **¿Quiénes somos?:** *Los desarrolladores de las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo en el mercado nacional.*
- **¿Qué hacemos?:** *Las mejores y más adecuadas estrategias de aprendizaje interactivo.*
- **¿Cómo lo hacemos?:** *Integrando la creatividad, la tecnología y la comunicación organizacional.*

- **¿Por qué estamos aquí?:** *Para brindar a nuestro cliente soluciones eficaces a sus necesidades y de gran valor agregado.*

De esta manera la misión se alinea completamente con el plan estratégico de los objetivos estratégicos descritos en el capítulo anterior.

4.4.2 Propuesta de Visión

La visión actual de Imago está alineada con los objetivos estratégicos planteados por la empresa y expresa claramente el rumbo que desea seguir Imago.

Visión Actual: *“Ser la empresa líder de Latinoamérica en el desarrollo de estrategias de aprendizaje interactivo.”*

4.4.3 Propuesta de Valores

Como se indicó en el capítulo dos Imago cuenta con 7 valores :

- Creatividad
- Pasión
- Diversión
- Proactividad
- Compromiso
- Lealtad
- Respeto

La justificación de no todos los valores está alineada con la empresa, por lo que se sugiere la modificación de ésta de acuerdo con la siguiente propuesta:

- **Pasión:** La justificación del valor de Pasión compromete al colaborador a estar siempre “enamorado” y “feliz” con lo que hace, lo cual puede acentuar un sentimiento de disconformidad si éste existiese, ya que la justificación de este valor lo impone. Se recomienda eliminar la primera frase de la justificación de este valor: “En nuestra organización cada colaborador (a) está enamorado (a) de lo que

hace”. Por lo tanto, la justificante diría: “Consideramos que la pasión por nuestro trabajo es lo que hace la diferencia en este mundo altamente competitivo.”. De esta manera la imposición se elimina.

- **Diversión:** La diversión en sí no es considerada un valor, la diversión es considerada por la Real Academia Española (2013) como “recreo, pasatiempo, solaz”. Se sugiere cambiar la palabra “Diversión” por “Entusiasmo” el cual si representa un valor y se ajusta a la justificación que se le dio a diversión. El entusiasmo según la Real Academia Española (2013) es la exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o cautive.

Para los demás valores, se sugiere resumir la justificación exponiendo realmente el por qué ese valor es considerado en la compañía.

4.5 Objetivos centrales para las 4 perspectivas

En el capítulo tres se describieron los objetivos estratégicos que Imago se ha planteado para el periodo 2013 – 2014. A continuación, en la tabla 4.5-1, se dividen estos objetivos estratégicos entre las cuatro perspectivas.

Tabla 4.5-1. Objetivos estratégicos por perspectiva.

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la competitividad de Imago, proveer un plan de presupuesto y crecimiento para el 2013.
	Proveer a los socios la información para llevar a cabo la planeación y toma de decisiones tanto, táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica.
Clientes	Diseñar un plan estratégico de servicio al cliente.
	Diseñar e implementar el plan de comunicación organizacional de Imago Comunicación Interactiva, tanto para su público interno como externo.
Procesos Internos	Desarrollar un sistema integral de información que facilite la toma de decisiones en Imago Comunicación Interactiva.
	Fortalecer y re diseñar el sistema de gestión de calidad, asegurar alineación con los programas estratégicos con el fin de garantizar el mejoramiento continuo.
	Implementar un proceso de mejora continua dentro de los procesos de la organización.
Aprendizaje y Crecimiento	Identificar las necesidades de capacitación de los puestos de trabajo de Imago, de acuerdo con sus perfiles y el tiempo de laborar para la organización.

Los indicadores que se establecen más adelante se utilizaran para controlar y monitorear el correcto desarrollo de cada uno de estos objetivos.

4.6 Propuesta de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se desarrollarán las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en las cuales se detallaran los aspectos claves para que los objetivos estratégicos tengan éxito. De acuerdo con el análisis de la empresa realizado en el capítulo anterior se crearán indicadores que permita a Imago medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos por perspectiva y de manera unificada.

4.6.1 Propuesta Perspectiva Financiera

Si bien es cierto, todas las 4 perspectivas son importantes, pero si se debe mencionar una perspectiva como fundamental para que toda empresa sobreviva y evolucione, probablemente, esta perspectiva sería la financiera. El control y monitoreo del área financiera de una empresa tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los recursos y maximizar la retribución para los socios.

En el capítulo anterior, se analizó cómo se administra actualmente el área financiera de Imago, donde se realizaron hallazgos de aspectos de mejora, los cuales son parte de las cosas que se pretenden perfeccionar con el plan estratégico 2013 – 2014.

A continuación, en la tabla 4.6-1, se detallarán los aspectos de mejora hallados y se relacionarán directamente con los objetivos estratégicos expuestos en la sección 4.5 en el área de finanzas. Una vez realizada esta relación será sencillo establecer los indicadores adecuados para monitorear la evolución de estos aspectos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 4.6-1 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva financiera.

	Aspecto de Mejora	Objetivo Estratégico
1	Elaboración de presupuesto Mensual o trimestral, integral de la empresa de acuerdo con la proyección de proyectos, recursos y necesidad de adquirir suministros o servicios.	Identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la competitividad de Imago, proveer un plan de presupuesto y crecimiento para el 2013.
2	Control sobre el presupuesto del periodo.	
3	Realizar cotizaciones a diferentes proveedores.	Proveer a los socios la información para llevar a cabo la planeación y toma de decisiones, tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica.
4	Presentación de informes financieros de forma mensual.	
5	Implementación de razones financieras.	
6	Realizar Inventario	

A continuación, se expone la propuesta estratégica de mejora de cada aspecto de la tabla 4.6-1:

1. Elaboración de Presupuesto:

Establecer un plan financiero que se adecue a la proyección de gastos e ingresos de la compañía.

Debido a la crisis internacional que se vivió en los años 2008-2009, la economía de la empresa ha sido de subsistencia y la proyección de gastos y ventas se han dejado de lado, lo cual es importante recuperar e iniciar a realizar presupuestos integrales de forma periódica. Dado que no se tienen proyecciones de periodos anteriores se recomienda que estas proyecciones sean acompañadas de la realización de un presupuesto a corto plazo, para iniciar. Este plazo puede ser mensual o bimensual y conforme las proyecciones y presupuestos se vayan volviendo más exactas este plazo se podrá ampliar a semestral.

El presupuesto y la proyección realizada, ayudará a la Junta Directiva a identificar de forma más clara cuáles oportunidades de crecimiento están al alcance de Imago de manera más asertiva, y por ende, será más fácil mejorar la competitividad de la empresa.

2. Control del Presupuesto del periodo:

El objetivo de un presupuesto es cumplirlo lo más exactamente posible a lo estimado.

No basta con realizar un presupuesto periódicamente si éste no se cumple o está muy lejano de las cifras resultantes al final del periodo. Se debe de analizar lo ocurrido en el periodo y relacionar el porqué el presupuesto se excedió o no se ejecutó en su totalidad, de manera que esto sea tomado en cuenta en la realización de los siguientes presupuestos. Este proceso ayudará a efectuar presupuestos cada vez más acertados, dando como resultado orden y estabilidad financiera.

3. Cotizaciones a diferentes proveedores:

Todas las empresas necesitan proveedores que les brinden diferentes servicios, por lo cual debe de elegirse el que mejor logre el balance entre calidad del producto o servicio y precio. Por medio de la cotización se pueden conocer proveedores y ofertas que de otra forma no se conocerían, además que es una plataforma muy importante para negociar periodos y formas de pago más convenientes a la empresa que contrata los servicios.

Un histórico de cotizaciones, también sirve para medir el aumento de los costos por cierto bien o servicio, a la vez, que con base en éstas se podría negociar el mejoramiento del precio en un momento dado.

4. Presentación de informes financieros :

Una sesión de presentación de informes financieros a la gerencia y junta administrativa es fundamental para cualquier empresa. En esta sesión no solamente se comunica la situación financiera de la empresa, si no que abre un espacio de comunicación entre la Gerencia y Junta Administrativa con el Departamento de Finanzas.

Cuando los reportes financieros no son presentados en una sesión y solamente son enviados por un medio electrónico, se corre el riesgo de que el informe no se interprete correctamente y peor aún que no sea revisado ni tomado en cuenta para las decisiones administrativas, proyecciones y expectativas de la gerencia de la empresa.

La sesión de presentación de informes financieros es una oportunidad de alinear de forma inmediata el Departamento de Finanzas con la visión gerencial de la empresa. En Imago esta reunión no se realiza, por lo que se sugiere establecer una sesión mensual con el objetivo de mejorar la comunicación entre la visión gerencial y las posibilidades financieras. Una vez que se mejore esta comunicación será posible ampliar el periodo entre sesiones.

5. Implementación de razones financieras:

Para medir la salud financiera de una empresa no solo basta con saber si se tuvo un balance positivo o negativo al final de un periodo dado, por lo cual es necesario medir otros aspectos por medio de las razones financieras que más se adecuen a la empresa.

El uso de algunas razones financieras le permitirá a Imago tener un panorama más claro para la creación de presupuestos, cobro de proyectos y oportunidades de inversión. La implementación de razones financieras permitirá a la gerencia y junta directiva tomar mejores decisiones y evitar pasos en falso que pongan en riesgo a la empresa.

6. Realizar Inventario:

Tener un inventario de los activos de la compañía permite una toma de decisión más acertada en cuanto a lo que es capaz de ofrecer y comprometer la empresa en un proyecto de acuerdo con los recursos que cuenta. No es lo mismo tomar un proyecto sabiendo exactamente qué se tiene y qué se debe de adquirir para el desarrollo de éste, que comprometer un proyecto sin tener el conocimiento de contar con los activos necesarios para ejecutarlo.

Así mismo, el inventario ayuda a administrar la depreciación de los activos, la cual es fundamental a la hora de reponer el activo una vez que éste cumpla su vida útil sin afectar la liquidez y el capital de trabajo de la empresa.

4.6.1.1 Indicadores Propuestos para la Perspectiva Financiera

Los indicadores Financieros que se proponen, a continuación, ayudarán a corregir los aspectos de mejora hallados y, a la vez, monitorearán el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la perspectiva financiera, planteados por Imago.

- **Realización de presupuesto mensual:** Cada periodo definido, en este caso un mes, se debe de realizar un presupuesto del periodo siguiente. Si se realiza el peso del indicador corresponderá a uno o 100%, si no se realiza corresponderá a un cero o 0%.
- **Precisión del Presupuesto:** Realizar un presupuesto acertado no es una tarea sencilla, esto lleva tiempo y conocimiento del comportamiento de la compañía en diferentes periodos. Es importante que la realización del presupuesto sea cada vez más precisa, por lo cual se propone como indicador la relación entre el presupuesto realizado para un periodo y el gasto total correspondiente al mismo período.

*Precisión del Presupuesto = Si (Presupuesto del periodo / Gastos del periodo) > 1)
entonces: 2 - (Presupuesto del periodo / Gastos del periodo),
Sino: (Presupuesto del periodo / Gastos del periodo).*

El resultado de esta operación denotará con un uno si el presupuesto fue idéntico al gasto con un uno. En caso de que el presupuesto haya sido sobreestimado al gasto, el resultado será mayor a uno y se deberá restar 2 menos el resultado obtenido para conseguir un valor entre 0 y 1 que indique la precisión del presupuesto, ya que tampoco es buena práctica la sobreestimación del presupuesto. De forma contraria, si el presupuesto fue menor que el gasto, se obtendrá de una sola vez un valor entre uno y cero.

- **Cotizaciones realizadas:** Normalmente antes de llegar a un negocio con algún proveedor, se realizan varias cotizaciones del producto o servicio con varios proveedores para de esta forma elegir lo que mejor le convenga a la empresa. La división entre los servicios que son contratados por cotización entre la suma de los servicios que son contratados por cotización y los que no, dará como resultado un valor entre cero y uno, donde uno significa que el 100% de los servicios y bienes se están adquiriendo por medio de una cotización y por el contrario, cero significará que nada se está adquiriendo mediante cotizaciones.

Cotizaciones realizadas = Servicios Contratados por cotización / (Servicios Contratados por cotización + Servicios contratados sin cotización)

- **Presentación de informe financiero:** Cada final del periodo (recomendado un mes) determinado a lo interno de la empresa, se debe de presentar un informe financiero en una sesión donde como mínimo participe la gerencia y un

representante del área financiera quien exponga el informe y resuelva las dudas que puedan surgir en cuanto a éste.

En este caso si se realiza la reunión se otorgará el valor de uno al indicador, de lo contrario un cero.

- **Implementación de razones financieras:** La toma de decisiones estratégicas debe basarse en un sólido informe de la salud financiera de la empresa donde se presente más que el flujo de efectivo. Para esto se propone tomar como indicadores las siguientes razones financieras:

- Rentabilidad sobre Patrimonio: Mide la rentabilidad sobre la inversión.

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$$

- Razón de Endeudamiento: Indica el nivel de endeudamiento que maneja la empresa, el cual no debe de alcanzar niveles excesivos. El valor recomendado de endeudamiento debe de estar entre 0.4 y 0.6, un valor menor a 0.4 indica un exceso de capitales propios. Un valor mayor a 0.6 que la empresa indica que la empresa corre peligro de perder autonomía frente a terceros.

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

En este caso si la RE se encuentra entre 0.4 y 0.6 el indicador tomará el valor de uno, de lo contrario tomará el valor de 0.

- Razón Circulante: Indica la capacidad, en el Largo Plazo, de una empresa para hacer frente a sus obligaciones. Indica el grado de compromiso existente entre las inversiones realizadas y el patrimonio de una empresa (Capital/Pasivo total). Si $RC < 1,5$, probabilidad de suspender pagos hacia

terceros. Si $RC > 2,0$, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad por ausencia de inversión de los activos ociosos.

$$\text{Razón Circulante} = (\text{Activo Circulante}) / \text{Pasivo Circulante}$$

En este caso si la RC se encuentra entre 1.5 y 2 el indicador tomará el valor de uno, de lo contrario tomará el valor de 0.

- **Inventario:** Para medir el porcentaje de activos registrados en la empresa se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Inventario} = \text{Activos Inventariados} / \text{Activos Adquiridos}$$

4.6.2 Propuesta Perspectiva Clientes

En la perspectiva de clientes pretende monitorear la satisfacción del cliente con el servicio y producto brindado. En esta perspectiva se toma en cuenta desde la atención que el cliente recibe desde el primer contacto, hasta la atención post venta que éste recibe, así mismo trata de conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio brindado y producto desarrollado, si es el caso.

En el capítulo anterior, se analizó la percepción del cliente de Imago los servicios que la empresa les brinda, como la percepción de los usuarios finales sobre los productos desarrollados por Imago. En el análisis se presentaron hallazgos de aspectos de mejora, los cuales son parte de las cosas que se pretenden perfeccionar con el plan estratégico 2013 – 2014.

A continuación, en la tabla 4.6-2, se detallarán los aspectos de mejora hallados y se relacionarán directamente con los objetivos estratégicos expuestos en la sección 4.5 en el área de Clientes. Una vez realizada esta relación será sencillo establecer los indicadores adecuados para monitorear la evolución de estos aspectos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 4.6-2 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva clientes.

	Aspecto de Mejora	Objetivo Estratégico
1	Evaluación de la satisfacción del cliente al final de cada proyecto.	Diseñar un plan estratégico de servicio al cliente.
2	Acompañamiento del cliente a través del desarrollo del proyecto.	
3	Definir canales de comunicación con el cliente.	Diseñar e implementar el plan de comunicación organizacional de Imago Comunicación Interactiva, tanto para su público interno como externo.
4	Capacitación del cliente en el proceso de requerimientos y desarrollo del proyecto en general.	

A continuación, se expone la propuesta estratégica de mejora de cada aspecto de la tabla 4.6-2:

1. Evaluación de la satisfacción del cliente al final de cada proyecto:

Es importante conocer qué piensa el cliente al final de cada proyecto. Esta retroalimentación ayudará a depurar los procesos internos para el desarrollo de futuros proyectos. A la vez, esto se transformará en una mejor atención del cliente y, por ende, influirá en su satisfacción futura.

La satisfacción del cliente al final de cada proyecto se puede medir mediante una pequeña encuesta que evalúe la satisfacción de éste con el proceso de desarrollo del proyecto y la satisfacción sobre el producto entregado.

2. Acompañamiento del cliente a través del desarrollo del proyecto:

El proceso de creación de una herramienta de aprendizaje no es algo sencillo, y para muchos clientes la primera experiencia puede ser un poco abstracta. Es por esto que es necesario que al cliente se le guíe y se le comunique de forma asertiva su protagonismo en el desarrollo del proyecto e involucrarlo en todas las etapas.

Este acompañamiento facilitará la toma de requerimientos y los aspectos de forma del proyecto por corregir, podrán ser visualizados con anterioridad, posiblemente cuando aún se pueda realizar el cambio sin que signifique mayores costos.

3. Definir canales de comunicación con el cliente:

La comunicación es vital para que los proyectos tengan éxitos, además que una comunicación eficiente con el cliente influye en la satisfacción de éste.

Para comunicarse con el cliente se pueden definir varios canales, los cuales sería óptimo que sean atendidos por un ejecutivo de cuenta asignado a la atención del cliente en cualquier etapa del proyecto. Es importante que los ejecutivos de cuenta sean asignados por proyectos y no haya más de un punto de contacto de cara al cliente, ya que esto se presta para confusión del cliente y pérdida de información.

Los canales de comunicación pueden ser un número telefónico fijo y correo electrónico del ejecutivo de cuenta entregado al principio del proyecto, así como el número telefónico general de la empresa.

4. Capacitación del cliente:

Muchas veces el cliente tiene la percepción equivocada de lo que implica la implementación de sus ideas, o cambios solicitados. Es necesario capacitar al cliente y explicarle la forma como se trabajan los proyectos en cuanto a tiempo, plazos e implementación. Es preciso explicarle al cliente que debe de ser lo más específico posible en sus requerimientos ya que al final del proyecto un cambio por más sencillo que éste crea que es, técnicamente puede ser un cambio complicado y hacerle ver el porqué en una breve inducción al principio del proyecto.

4.6.2.1 Indicadores Propuestos para la Perspectiva Clientes

Los indicadores para la perspectiva de Clientes que se proponen, a continuación, ayudarán a corregir los aspectos de mejora hallados y, a la vez, monitorearán el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por Imago.

- **Satisfacción del Cliente:** Lograr en el periodo de un año, un índice de clientes satisfechos mayor o igual al 80%, tanto con el proceso de desarrollo del proyecto como con el producto final. La fórmula para calcular este indicador será:

$$\text{Porcentaje de Clientes Satisfechos} = (\text{Cantidad de Clientes satisfechos} / \text{Cantidad de Clientes totales}) * 100$$

- **Canales de comunicación:** Los canales de comunicación se pueden medir por el tiempo de respuesta promedio. Se sugiere que la meta sea lograr un tiempo de respuesta menor o igual a 2 días hábiles.

$$\text{Canales de Comunicación} = \text{Si Tiempo promedio de respuesta} < 2 \text{ días, entonces: } 1, \text{ sino } 0.$$

- **Inducción del cliente al proyecto:** Este indicador monitoreará si se realiza la inducción de los clientes de tal forma que comprendan mejor las implicaciones del proyecto y el protagonismo que deben tomar en el mismo.

$$\text{Inducciones por proyecto} = \text{Total de inducciones} / \text{Total de proyectos}$$

4.6.3 Propuesta Perspectiva Procesos Internos

En la perspectiva de procesos internos pretende monitorear la efectividad con que se están realizando los procesos diarios de la empresa. En esta perspectiva, se toma en cuenta desde la el proceso de venta de un proyecto hasta su entrega final.

En el capítulo anterior se estudiaron los procesos internos de Imago, en el análisis se presentaron hallazgos de aspectos de mejora, los cuales son parte de las cosas que se pretenden perfeccionar con el plan estratégico 2013 – 2014.

A continuación, en la tabla 4.6-3, se detallarán los aspectos de mejora hallados y se relacionarán directamente con los objetivos estratégicos expuestos en la sección 4.5 en el área de Procesos Internos. Una vez realizada esta relación será sencillo establecer los indicadores adecuados para monitorear la evolución de estos aspectos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 4.6-3 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva procesos internos.

	Aspecto de Mejora	Objetivo Estratégico
1	Estrategia para que el cliente responda las aprobaciones en los plazos definidos en el cronograma.	Desarrollar un sistema integral de información que facilite la toma de decisiones en Imago Comunicación Interactiva.
2	Implementar política de modificaciones a un proyecto. (Tipo de cambio / entre total de cambio)	
3	Concluir proyectos formalmente y establecer periodo y aspectos de garantía.	
4	Reunión periódica de revisión de órdenes de cambio en los proyecto con consultores estratégicos y Project managers.	
5	Reducir el número de iteraciones para que el cliente apruebe el cronograma.	Fortalecer y re diseñar el sistema de gestión de calidad, asegurar alineación con los programas estratégicos con el fin de garantizar el mejoramiento continuo.
6	Reducir el número de modificaciones a las versiones Beta que no hayan sido parte de los requerimientos.	

continúa

7	Realización de cobros en fecha establecida en el cronograma.	Implementar un proceso de mejora continua dentro de los procesos de la organización.
8	Implementar estudios de factibilidad y costos de un proyecto antes de la venta.	
9	Realizar cobro inicial tal como lo detalla el proceso de Ventas.	

A continuación, se expone la propuesta estratégica de mejora de cada aspecto de la tabla 4.6-3:

1. Estrategia para que el cliente responda las aprobaciones en los plazos definidos en el cronograma:

La participación del cliente mediante la revisión y aprobación de los diferentes entregables durante las diferentes etapas del proyecto es muy importante para que el proyecto tenga éxito. Así mismo, el hecho de que el cliente se demore más del tiempo acordado para dar respuesta a las solicitudes de revisión y aprobación significa un impacto en la fecha de la salida del proyecto y, por ende, en las fechas de cobro del mismo.

Desde el primer contacto con el cliente se le debe de explicar esta situación y reforzarla en la inducción del cliente al proyecto propuesta en la perspectiva del cliente. Además, es necesario que se le esté recordando al cliente el pendiente que tiene con el proyecto, de manera tal que se establezca un subproceso de contacto al cliente para realizar los recordatorios de revisiones o aprobaciones pendientes.

2. Implementar política de modificaciones a un proyecto:

Actualmente, Imago no maneja ninguna política de modificaciones a la versión Beta del proyecto ni durante el desarrollo del proyecto, por esta razón, el cliente puede sentir la libertad de solicitar modificaciones amplias y que generen costos extras, comprometiendo a la empresa por asumir estos costos.

La creación de una política de modificaciones y la correcta comunicación de ésta al cliente puede solucionar esta situación que puede dejar pérdidas para Imago. Se sugiere tipificar los tipos de modificaciones que surgen en un proyecto de cara al cliente y establecer una política de implementación de las mismas, de esta forma el panorama en cuanto a los cambios que el cliente pueda realizar será más claro.

En la tabla 4.6-4, se sugiere establecer tres tipos de cambios o modificaciones que el cliente puede realizar en los proyectos:

Tabla 4.6-4 Propuesta de Clasificación de los cambios que se le realizan a un proyecto.

Tipo de Cambio	Descripción del Cambio	Cuando Aplica	Cobrabable
Cambio por Garantía	Corresponde a cambios por errores en el desarrollo del proyecto que incumplen con los requerimientos dados y firmados por el cliente en la conceptualización del proyecto.	Aplica sobre la versión Beta del proyecto y sobre el entregable final hasta un mes después de entregado.	No
Cambio Regalía	Corresponde al cambio que no se encuentra en los requerimientos dados y firmados por el cliente en la fase conceptualización del proyecto, pero su costo es asumible por Imago y se realiza como una regalía para el cliente.	Aplica sobre la versión Beta del proyecto y sobre el entregable final hasta un mes después de entregado.	No
Modificaciones por cambios en los requerimientos	Corresponde al cambio que no se encuentra en los requerimientos dados y firmados por el cliente en la fase conceptualización del proyecto, y su costo es de implementación es alto y no asumible por Imago.	Aplica en cualquier fase del proyecto luego del que el cliente firme y acepte la conceptualización del proyecto.	Sí

3. Concluir proyectos formalmente y establecer periodo y aspectos de garantía:
Todos los proyectos deben de concluir con una entrega formal del proyecto, en la cual el cliente firme el recibido conforme del proyecto o producto elaborado.

Para este objetivo, se sugiere mapear una reunión de entrega del proyecto al cliente desde el principio que se elabora el cronograma. La programación de esta sesión debe de ser un estándar en todos los cronogramas de los proyectos. A partir de esta entrega se puede realizar el último cobro del proyecto y es la fecha cuando inicia el periodo de garantía.

4. Reunión periódica de revisión de órdenes de cambio en los proyecto con consultores estratégicos y Project Managers:

La comunicación efectiva entre los consultores estratégicos y los encargados de los proyectos da como resultado una buena administración en los cambios que sufre un proyecto, definiendo y clasificando de forma acertada el tipo de cambio que se han realizado en un periodo dado. Además, es una oportunidad para divisar cuáles son los cambios más comunes en los proyectos y valorar si algún proceso debe de ser modificado.

5. Reducir el número de iteraciones para que el cliente apruebe el cronograma:

Es sabido que el cliente siempre está ocupado y su tiempo es muy valioso, por lo tanto, se debe hacer todo lo que está al alcance de la empresa para requerir el mínimo tiempo del cliente, dentro de esto la misma labor del cliente.

En el caso de los cronogramas de los proyectos, se sugiere que Imago realice el cronograma completo del proyecto, tomando en cuenta el estándar de días que se le da a los clientes para responder por revisiones y aprobaciones. Una vez efectuado el cronograma se tiene una sesión con el cliente, previamente pactada con el cliente desde la venta del proyecto, para la revisión y aprobación del cronograma. En una

visita al cliente o en una videoconferencia, se le expone el cronograma al cliente y se realizan los ajustes que éste indique, con el objetivo que en esa misma sesión el cliente apruebe el cronograma.

6. Reducir el número de modificaciones a las versiones Beta que no hayan sido parte de los requerimientos:

La tipificación de cambios que se habla en el punto 2 de esta misma sección, ayudará en el intento de reducir las modificaciones que se le realicen a la versión Beta de cada proyecto. Así mismo, se debe de reforzar el proceso de toma de requerimientos con el fin de que el producto final sea lo más fiel posible a los requerimientos dados por el cliente en la fase de conceptualización del proyecto.

Una actividad para reforzar la toma de requerimientos consiste en cerrar la sesión con un repaso de todo lo acordado por el cliente, además de que los consultores del proceso realicen observaciones a los requerimientos del cliente para determinar si realmente lo que solicita el cliente es lo que éste desea.

7. Realización de cobros en fecha establecida en el cronograma:

Con la propuesta realizada en el punto 3 de esta sesión, en la reunión de finalización del proyecto se regulará la fecha del último cobro del proyecto. La idea es que un día después de esta reunión se envíe la facturación al cliente.

8. Implementar estudios de factibilidad y costos de un proyecto antes de la venta:

Actualmente, lo definido en los procesos de Imago, primero se vende un proyecto y luego se revisan los requerimientos de éste. Este orden establecido puede generar pérdidas si los requerimientos de un proyecto sobrepasan el monto de venta del proyecto.

Se sugiere modificar los procesos de venta, de modo que los expertos técnicos evalúen los requerimientos del cliente a razón de cotizar el proyecto de manera más exacta con los costos que éste implique.

9. Realizar cobro inicial tal como lo detalla el proceso de Ventas:

Las fechas de facturación en un proyecto deben de ser cumplidas, según el cronograma de estos. Si consultoría estratégica negocia o decide dar un plazo más amplio al cliente para que se le realice el cobro, este plazo debe contar con el visto bueno del departamento financiero.

4.6.3.1 Indicadores Propuestos para la Perspectiva Procesos Internos

Los indicadores de la perspectiva de procesos internos que se proponen a continuación ayudarán a corregir los aspectos de mejora hallados y, a la vez, monitorearán el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la perspectiva financiera, planteados por Imago.

- **Realizar de sesión de revisión o aprobación con el cliente:** Este indicador monitoreará el porcentaje de reuniones de aprobación o revisión que se realicen con el cliente versus las reuniones programadas, sin importar si las sesiones son presenciales o virtuales.

Sesiones con el cliente = Sesiones realizadas / Sesiones Programadas

- **Modificaciones de un proyecto:** Tomando en cuenta la tipificación de cambios propuesta el punto 2 de la sección anterior, se contará con el cambio que representa cada tipo de cambio frete al total de cambios que se realizaron en un determinado periodo.

Cambios Garantía = Total de Cambios por Garantía / Total de cambios

Cambios Regalía = Total de Cambios Regalía / Total de cambios

*Modificación de Requerimientos = Total de Modificaciones por Requerimientos /
Total de cambios*

- **Reunión de finalización de Proyectos:** Todos los proyectos deben de finalizar con una reunión de finalización de proyecto, por lo tanto, este indicador medirá el porcentaje de reuniones de cierre de proyectos realizadas versus el total de proyectos finalizados para un determinado periodo.

$$\text{Reunión de finalización} = \text{Total de reuniones de finalización realizadas} / \text{Total de proyectos Finalizados.}$$

- **Iteraciones de un Cronograma:** Este indicador busca identificar el porcentaje de veces que un cronograma debe de ser revisado por el cliente.

$$\text{Iteraciones de un Cronograma} = \text{Total de Cronogramas} / \text{Total de Iteraciones del total de cronogramas}$$

- **Cobros Realizados a tiempo:** El indicador medirá el porcentaje cobros que son desfasados de la fecha original, en un determinado periodo.

$$\text{Cobros Realizados a Tiempo} = 1 - (\text{Cobros desfasados} / \text{Cobros Totales})$$

4.6.4 Propuesta Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento pretende monitorear la percepción laboral y capacitación del recurso humano con el que cuenta Imago. En esta perspectiva, se toma en cuenta el clima laboral, la capacitación y motivación del personal en el desarrollo diario de sus labores.

En el capítulo anterior, se analizó la satisfacción laboral, formación y crecimiento a lo interno de Imago. En el análisis se presentaron hallazgos de aspectos de mejora, los cuales son parte de las cosas que se pretenden perfeccionar con el plan estratégico 2013 – 2014.

A continuación, en la tabla 4.6-5, se detallarán los aspectos de mejora hallados y se relacionarán directamente con los objetivos estratégicos expuestos en la sección 4.5 en el área de Aprendizaje y Crecimiento. Una vez efectuada esta relación será sencillo establecer los indicadores adecuados para monitorear la evolución de estos aspectos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 4.6-5 Hallazgos, aspectos de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, perspectiva aprendizaje y crecimiento.

	Aspecto de Mejora	Objetivo Estratégico
1	Talleres de liderazgo a puestos que requieren esta característica.	Identificar las necesidades de capacitación de los puestos de trabajo de Imago, de acuerdo con sus perfiles y el tiempo de laborar para la organización.
2	Evitar obsolescencia de Equipos y tecnologías	
3	Mejorar comunicación interna entre departamentos.	
4	Realizar plan anual de capacitación.	

A continuación, se expone la propuesta estratégica de mejora de cada aspecto de la tabla 4.6-5:

1. Talleres de liderazgo a puestos que requieren esta característica:

En toda empresa existen posiciones claves donde es necesario que las personas que las desempeñan tengan conocimiento de cómo ejercer liderazgo de forma que afecte positivamente en las labores diarias del grupo de personas y proyectos que lidera.

El liderazgo es una actitud que muchas personas tienen de manera innata y otras que la han desarrollado, pero en cualquiera de los casos es necesario comprender cómo aplicar el liderazgo en un determinado ambiente y determinadas situaciones para alcanzar las metas establecidas. Los talleres de liderazgo son una excelente opción para aprender a sacar este provecho. Estos talleres pueden ser impartidos en un

principio a las personas que ocupan puestos de líderes, tales como gerencia y projects managers.

Una forma de economizar costos es que los primeros participantes en los talleres de liderazgo permeen el conocimiento adquirido en talleres internos a los demás miembros de la empresa.

2. Evitar obsolescencia de Equipos y tecnologías:

Los equipos tecnológicos utilizados para la implementación de los proyectos, así mismo como los programas de software, deben de mantenerse actualizados, de manera tal que permita a los colaboradores realizar su trabajo de forma eficiente, brindando la mayor calidad e innovación posible.

Contar con equipos actualizados permite un desarrollo más rápido y fácil del proyecto, mayor calidad en la elaboración del producto y un respaldo de cara al cliente de que éste siempre va a contar con productos innovadores y de acuerdo con la tendencia del mercado.

Para evitar la obsolescencia de los equipos, es necesario contar con el inventario de los mismos, éste se puede realizar una vez al año como mínimo.

3. Mejorar comunicación interna entre departamentos:

Para alcanzar un objetivo es necesario que todas las partes involucradas conozcan el mismo rumbo y trabajen como un solo motor en alcanzar la meta. Esta comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa se puede lograr con el establecimiento de una reunión periódica con los encargados de los diferentes departamentos, y que luego cada uno de estos se encargue de comunicarlo los demás miembros del departamento.

Otra opción es que la gerencia realice una reunión periódica a un plazo más amplio, pero que en esta reunión expongan a toda la empresa la visión gerencial sobre el futuro a corto y mediano plazo. En esta misma sesión, puede realizarse una sección de dudas y comentarios, donde cualquier colaborador podrá opinar y comentar sobre los aspectos que le parezcan relevantes sobre la actualidad de la compañía.

4. Realizar plan anual de capacitación:

La capacitación del personal es fundamental para que éste desarrolle los proyectos de la mejor forma posible, a la vez, que abre las puertas a propuestas de innovación de procesos y productos y servicios.

Es conveniente evaluar las necesidades inmediatas de la empresa en temas de capacitación y realizar un plan anual donde se llevarán a cabo las capacitaciones. Esta evaluación se debe de realizar anualmente como mínimo.

4.6.4.1 Indicadores Propuestos para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que se proponen, a continuación ayudarán a corregir los aspectos de mejora hallados y, a la vez, monitorearán el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por Imago.

- **Elaboración del Plan de capacitación:** El indicador de elaboración del plan de capacitación para los colaboradores de Imago será de uno si éste se realiza y cero si no se realiza.
- **Capacitaciones realizadas:** Las capacitaciones realizadas indicarán la relación entre las capacitaciones efectuadas y el total de capacitaciones planeadas para el periodo determinado.

$$\text{Capacitaciones realizadas} = \text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones planeadas}$$

- **Comunicación Interna:** El indicador corresponderá a uno si se realiza una reunión interdepartamental periódica (recomendado trimestral) para alinear los departamentos y/o colaboradores con toda la visión gerencial. El indicador tomará el valor de cero para el periodo en que esta reunión no se realice.
- **No Obsolescencia de activos:** Este indicador permitirá medir el porcentaje de activos obsoletos. El indicador se basará en activos obsoletos entre total de activos tecnológicos. Es importante no olvidar que el software debe ser contado como un activo tecnológico para el propósito del indicador.

No Obsolescencia = Activos tecnológicos Obsoletos / Total de activos tecnológicos

4.7 Control y seguimiento de los indicadores propuestos.

La teoría de la administración dice que lo que no se mide no es administrable, es, por esta razón, que se proponen los indicadores, para medir y cuantificar el avance de los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas. Para que los indicadores propuestos funcionen eficientemente es de suma importancia aportar los datos que los completan y revisarlos en periodos de tiempo definidos. Esto permitirá comparar el avance estos entre períodos. En la tabla 4.7-1 se establece el indicador y el período de tiempo en el cual debe de ser completado y revisado.

Tabla 4.7-1 Propuesta de control y seguimiento para los indicadores propuestos

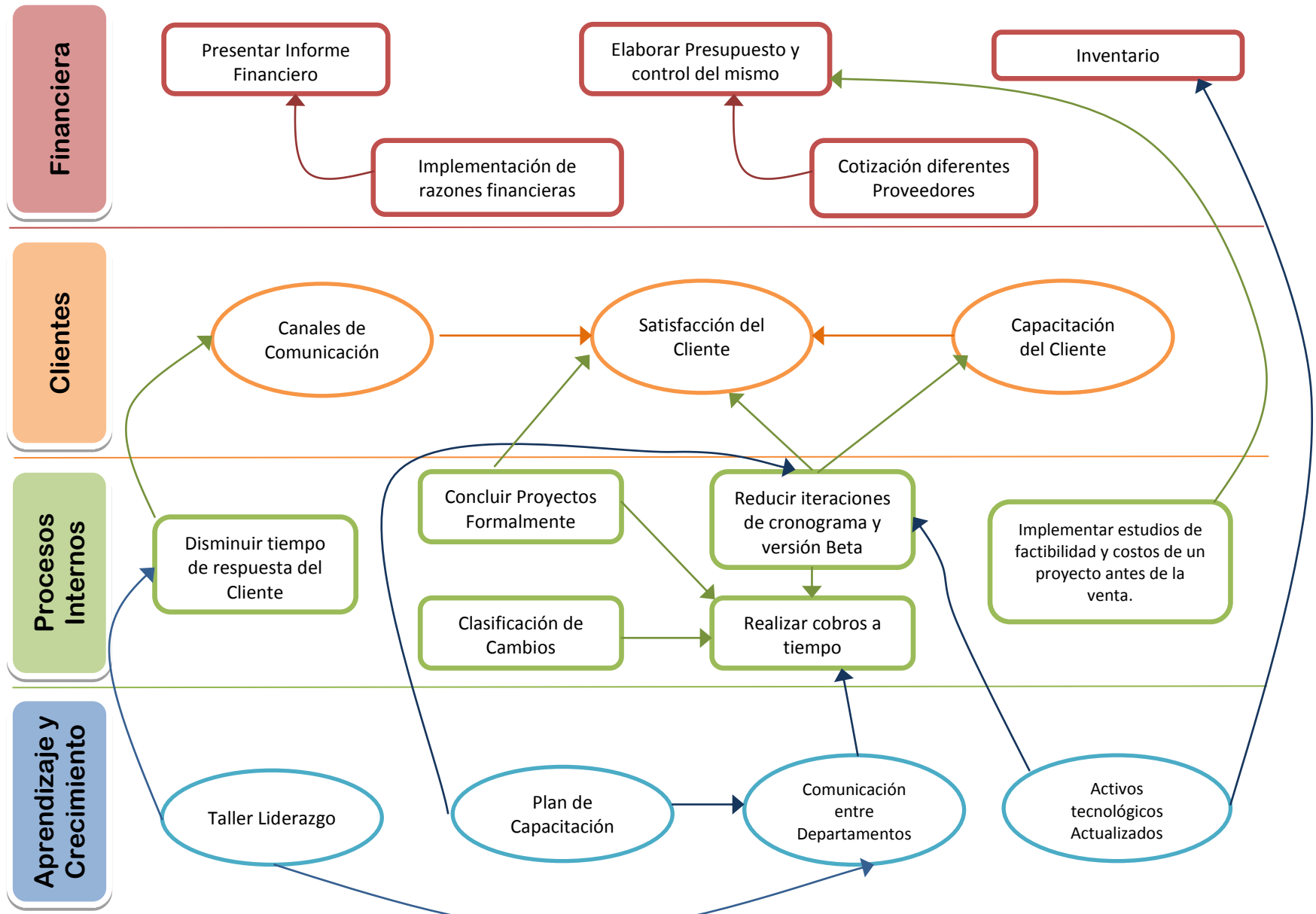
Perspectiva	Indicador	Obtención de Dato	Seguimiento
Financiera	Presupuesto realizado	Base de datos Control de presupuesto del periodo	Trimestral o mismo periodo de creación de presupuesto.
	Precisión del Presupuesto	Presupuesto del período y estados financieros.	Trimestral o mismo periodo de creación de presupuesto.
	Cotizaciones realizadas	Registro de cotizaciones y contrataciones realizadas.	Mensual
	Presentación informe Financiero	Registro de sesiones con la gerencia.	Mensual
	Rentabilidad sobre Patrimonio: Razón de Endeudamiento Razón Circulante	Estados financieros	Mensual
	Inventario	Registro de inventario	Semestral
Clientes	Porcentaje de Clientes Satisfechos	Estudio de satisfacción del cliente	Semestral
	Canales de Comunicación	Registro de Proyectos	Mensual
	Inducciones por proyecto	Registro de Proyectos	Trimestral
Procesos Internos	Sesiones con el cliente	Registro de Proyectos	Mensual
	Cambios Garantía Cambios Regalía Modificación de Requerimientos	Registro de Proyectos	Mensual
	Reunión de finalización	Registro de Proyectos	Mensual
	Iteraciones de un Cronograma	Registro de Proyectos	Mensual
	Cobros Realizados a Tiempo	Registros Financieros	Mensual
	Aprendizaje y Crecimiento	Elaboración de Plan de Capacitación	Registro de Capacitación interna.
Capacitaciones realizadas		Registro de Capacitación interna.	Semestral
Comunicación Interna		Registro de reuniones.	Trimestral
No Obsolescencia		Inventario	Semestral

Es posible que algunas de las fuentes de datos señaladas en la tabla 4.7-1 tengan que ser creadas en Imago con el objetivo de implementar el indicador. Para que las fuentes de datos se alimenten correctamente se debe de definir a lo interno el proceso de cómo se recolectarán los datos y dónde serán almacenados, para posteriormente informar y capacitar a los responsables de sustentar los datos necesarios para la correcta documentación y obtención de indicadores veraces.

4.8 Diseño del mapa estratégico

Como se ha señalado en el capítulo uno y a través de este trabajo, el mapa estratégico para un cuadro de mando integral debe de ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para Imago el mapa estratégico describe como se interrelacionan los distintos aspectos de cada perspectiva dados en la propuesta estratégica presentada en la sección 4.6.

En la figura 4.8-1, corresponde al mapa estratégico de los aspectos de mejora hallados que forman parte del cuadro de mando integral propuesto. El control de los aspectos señalados y la mejora continua de cada uno se reflejará en las 4 áreas del CMI, dando como resultado final el incremento de las utilidades de la empresa.



4.9 Sugerencia de implementación

La efectividad del Cuadro de Mando Integral depende de la dedicación que se le dé a la recopilación de la información que éste requiere para formar los indicadores en los periodos establecidos. De esto depende la fidelidad de los indicadores, si los datos se recogieron a la ligera o apresuradamente solamente para cumplir con el modelo, probablemente, los indicadores resulten muy alejados de la realidad y el Cuadro de Mando Integral se empieza a convertir en una herramienta contraproducente.

Así mismo, la comunicación y capacitación a toda la empresa sobre la utilidad del CMI es fundamental para lograr el compromiso de cada colaborador en el esfuerzo en el cumplimiento de las metas propuestas. Es vital que en una pequeña empresa cada persona tenga un registro donde documente los datos que manejan y que forman parte del CMI para que al final del periodo puedan enviarlos a un encargado de la recopilación de dichos datos para la elaboración de los indicadores.

A pesar de que los datos necesarios para la elaboración de indicadores del cuadro de mando integral se originan en todos los departamentos de la empresa, y que posiblemente cada empleado maneje al menos un dato que conforma el CMI, se debe de nombrar un encargado de administración del cuadro de mando integral. Esta persona tendrá como tarea reunir toda la información requerida para la elaboración de los indicadores. Al ser Imago una pequeña empresa, probablemente, sea ideal que esta misma persona se encargue de la elaboración de los indicadores establecidos para finalmente presentar el informe del CMI del periodo respectivo. Esta persona debe de asegurarse que las personas que manejan información que alimenta el cuadro de mando integral, estén documentando esta en un formato previamente acordado para que al final del periodo puedan enviarla para ser procesada.

Adicionalmente, se recomienda la utilización de una hoja de cálculo electrónica, tal como Excel, para llevar los datos relacionados con el CMI, lo cual no presentaría mayor inversión para la empresa.

En el presente capítulo, se desarrolló una propuesta de cuadro de mando integral exclusivamente para satisfacer las necesidades actuales de la empresa Imago que fueron halladas como resultado del análisis de diversos estudios y entrevistas realizadas y descritas en el capítulo tres.

El cuadro de mando integral propuesto le ayudará a Imago administrar mejor los recursos de la empresa, mantener un buen clima laboral, mejorar la satisfacción de los clientes y, por ende, maximizar sus utilidades. En el siguiente capítulo, se expondrán las conclusiones de la realización de este trabajo y se dará una serie de recomendaciones que podrían facilitar la implementación de esta propuesta o beneficiar a Imago en general.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Considerando los estudios realizados, el análisis de estos y los resultados obtenidos, así como la propuesta de cuadro de mando integral realizado y la actualidad de la empresa Imago se presentan las siguientes conclusiones:

- Actualmente las empresas que quieren lograr el éxito y que éste se prolongue por mucho tiempo, no pueden basarse solamente en los reportes utilidades y rentabilidad, ya que estos reflejan un momento dado de la empresa y no tienen la capacidad de medir si el camino que se está tomando va a ser exitoso en un corto, mediano y largo plazo. Si se toma una mala decisión en el área de recursos humanos donde ésta desmotive a los colaboradores, o bien, cree un clima laboral negativo; o si los procesos internos de la empresa se vuelven contraproducentes y empiezan a consumir más recursos de los productos que se producen; o simplemente se descuida la cartera de clientes, son aspectos inseparables que marcan el éxito de una empresa al punto que se reflejará en la utilidad y rentabilidad de la empresa. El cuadro de mando integral viene a correlacionar las 4 principales áreas que una empresa, de manera personalizada, otorgándole la capacidad de administrar todas las áreas de la empresa en función de los objetivos estratégicos propuestos, en busca de maximizar sus ganancias en tiempo y costos, y mantener un proceso de mejora continua de las 4 áreas que garanticen el éxito futuro.
- Es fácil realizar la analogía de que una empresa es como una máquina con muchos engranajes, donde cada uno es un departamento el cual se relaciona con uno o

más departamentos de la empresa para hacer avanzar a la máquina, la empresa. Para lograr sincronía y que la empresa esté bien afinada para que todos sus engranes operen en armonía, es fundamental que todos tengan la misma misión, tengan la visión de hacia dónde se dirigen y compartan el entusiasmo de querer lograrlo. Una misión y visión bien desarrolladas y difundidas en la empresa, se convierte en algo más que solo dos declaraciones ligadas a la empresa, sino que se identifica, une y motiva a todos los colaboradores con la empresa.

- El mercado para el cual Imago desarrolla sus productos y servicios no está saturado de competidores, por lo que Imago puede tomar ventajas competitivas importantes, tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano. Imago cuenta con el potencial para asumir los retos que implica exportar sus productos y servicios fuera del mercado costarricense, hacia un mercado de aprendizaje interactivo que aún no es explotado.
- La empresa Imago posee uno de los factores de éxito más importantes que puede tener una empresa, su personal se identifica con la empresa y está vinculado con ésta. Los colaboradores de Imago han desarrollado una afiliación con la empresa que los lleva a dar lo mejor de sí para que la empresa avance de la mejor forma y salir avante en los momentos de crisis. Consecuencia de lo anterior es que el colaborador sienta la necesidad de aportar ideas que mejoren aspectos de la compañía y sentir que éstas son escuchadas por sus superiores.
- Imago Comunicación Interactiva muestra ser una empresa con mucho potencial de crecimiento, dadas sus principales fortalezas donde se destaca el personal motivado y comprometido, experiencia en el desarrollo de productos de aprendizaje interactivo y la calidad de estos; combinadas con las oportunidades de extender su mercado a Centroamérica, pocos competidores y productos sustitutos; son algunos factores que auguran un buen futuro para la compañía. Para

aprovechar al máximo este potencial, primero se debe de trabajar en un plan para fortalecer las debilidades como lo son la comunicación entre departamentos y la planificación financiera, que fueron encontradas en el estudio y pueden ser determinantes en el futuro inmediato de la empresa.

- En general, la imagen de Imago ante los clientes es buena, y estos consideran que Imago es un buen proveedor que aporta valor agregado en cada uno de sus trabajos. La buena reputación alcanzada por Imago le da la oportunidad de ganar más clientes, tanto a nivel nacional como internacional, dado que la mejor carta de presentación de una empresa son los trabajos realizados y la satisfacción de sus clientes.
- El Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa Imago ayudará a medir la implementación y desarrollo de sus objetivos estratégicos planteados para el período 2013 – 2014. La propuesta, también, busca crear una administración más integral que combine las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, promoviendo el crecimiento y mejora de cada área implicada bajo un mismo plan de desarrollo.
- La efectividad y ventajas que pueda traer la implementación de esta propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Imago, es totalmente proporcional al seguimiento y actualización de los indicadores con que se alimenta el modelo. Si los indicadores no son actualizados o la información con la que se les actualiza es incorrecta, los resultados del indicador también serán incorrectos.

5.2 Recomendaciones

Del trabajo realizado se han derivado las siguientes recomendaciones para la consecución del proyecto.

- Implementar el Cuadro de Mando Integral que se ha propuesto en este trabajo para Imago Comunicación Interactiva, el cual le permitirá a Imago medir de forma integral el cumplimiento de sus objetivos estratégicos del periodo 2013 – 2014.
- Se recomienda mantener los indicadores actualizados en los periodos recomendados en el capítulo anterior, así como las fuentes de datos de donde son tomados los mismos. A la vez, para cumplir con esto se recomienda crear procesos de sustento de las fuentes de datos de los indicadores que puedan acoplarse a los procesos diarios.
- La comunicación a lo interno de los departamentos es tan importante como la comunicación entre los departamentos y según los resultados de la investigación realizada, se recomienda a Imago reforzar los procesos de comunicación y coordinación estrategia entre sus departamentos, especialmente entre los departamentos Consultaría Estratégica, Financiero y Desarrollo de Proyectos.
- Debido a que los resultados de las investigaciones realizadas, reflejan que los colaboradores de Imago están identificados y comprometidos con la empresa, se recomienda que se cree un método por el cual los colaboradores puedan exponer sus ideas ante la Gerencia.
- Se recomienda invertir en herramientas de software que colaboren a implementar mejor los proyectos, como por ejemplo, un software que integre el cronograma del proyecto con los recursos necesarios para implementar estos. La herramienta que hoy utilizan para este propósito es limitada ya que no está diseñada para este objetivo y, por lo tanto, limita la eficiencia de los administradores de proyectos y

puede convertirse en un aspecto que dificulte el crecimiento del departamento de proyectos y, por ende, de la misma empresa.

- Se recomienda realizar cierres formales de los proyectos con todos los clientes. El cierre formal significa para el cliente la aceptación del trabajo y para la empresa la oportunidad de una relación de soporte mantenimiento y nuevos proyectos con el cliente.
- Para facilitarle al cliente el contacto con Imago, se recomienda nombrar ejecutivos de cuenta que se encarguen de ser único punto de contacto con los clientes. Según la investigación realizada los clientes no tienen del todo claro con quién comunicarse dependiendo de la etapa del proyecto.

Bibliografía

Amo Baraybar F. El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». ESIC Editorial. Madrid. 2010.

Altair Consultores. El Cuadro de Mando Integral .ECONOMIA 3, número 150 de la revista Economía 3. 2005.

Bonilla J, Peace J, Ureña E, Zamora F. Encuesta Satisfacción del Cliente Imago 2012. Universidad de Costa Rica. Diciembre 2012.

Cardoso G. Los medios de comunicación en la sociedad en red. Editorial UOC, Segunda Edición. Barcelona. 2010.

Chinchilla J. Entrevista con José Chinchilla, Gerente de Procesos de Imago Comunicación Interactiva. Realizada por Josué Bonilla. San José, Febrero 2013.

Fallas P. Entrevista con Paola Fallas, Project Manager de Imago Comunicación Interactiva. Realizada por Josué Bonilla. San José, Enero 2013.

Francés A. Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral. Pearson Prentice Hall, 1ª Edición. México. 2006.

Gamble T, Strickland P. Administración Estratégica Teoría y Casos. McGraw Hill, decimoctava edición. México. 2012.

Gutiérrez V. Catálogo de Productos, Tiempos de producción 2012. Imago Comunicación Interactiva, V3.5. Abril 2012.

Kaplan R, Norton D. El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. 2002.

Larasanta Ines. Historia y evolución del cuadro de mando integral CMI o balanced scorecard. IEDGE. Tomado de [<http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>] junio 2011. Consultando el 12 de noviembre de 2012.

MacDaniel y Gates. Investigación de Mercados. CENGAGE Learning. 8ª Edición, México 2011.

Martínez D, Milla A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España. 2005.

Peace J. Plan Estratégico 201314. Imago Comunicación Interactiva. Octubre 2012.

ROSENBERG M. E-learning strategies for delivering knowledge in the digital age. McGraw-Hill. 2001.

Schwarz C. Proyecto de implementación de una empresa dedicada a la comercialización de flores naturales en la ciudad de Trujillo. Trujillo. 26 de junio del 2002.

Valverde M. Entrevista con Mayela Valverde, Gerente Financiera de Imago Comunicación Interactiva. Realizada por Josué Bonilla. San José, Febrero 2013.

Sitio Web Imago, http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Internet, consultado el 16 de noviembre de 2012

Sitio Web Imago, <http://www.imagoci.com/?s=e-learning>, consultado el 22 de noviembre de 2012.

Sitio Web Imago, <http://www.e-visualreport.com/Cuadro-de-Mando-Integral-Pymes.html>
consultado el 16 de noviembre de 2012

Anexos

Anexo1: Encuesta Satisfacción laboral y motivación

Encuesta de Formación, Crecimiento y Satisfacción Laboral

[Abandonar->](#)


1.- Su opinión también cuenta

Con el fin de mejorar el ambiente laboral, los procesos administrativos, planes de capacitación y el nivel de motivación de los colaboradores de Imago, por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Agradecemos responder las preguntas de forma sincera. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y sólo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

[Siguiete->](#)

 10%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online encuestafacil.com

¿Necesita tu empresa una red privada corporativa?. Prueba makeanet.com

Encuesta de Formación, Crecimiento y Satisfacción Laboral

[Abandonar->](#)

2.- Alineamiento con la Empresa

Seleccione la opción que mejor se ajuste a su situación.

***1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?**

- La conozco y la recuerdo
- La conozco pero no la recuerdo
- No la conozco


***2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?**

- La conozco y la recuerdo
- La conozco pero no la recuerdo
- No la conozco

***3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?**

- Los conozco y los recuerdo
- Los conozco pero no los recuerdo
- No los conozco

[<-Anterior](#) [Siguiete->](#)

 20%

3.- Reconocimiento y Motivación

***4. Cuando usted comparte sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?**

- Si se me reconoce que apporto ideas, independientemente que estas sean implementadas
- No se me reconoce ninguna idea.
- No he compartido ideas con mis superiores

***5. En Imago reconocen y aprecian el trabajo que realizo**

- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

***6. Estoy satisfecho(a) con la labor que realizo en Imago**

- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

***7. ¿Cuáles de las siguientes opciones es una motivación laboral para usted?**

- Dinero
- Flexibilidad de horarios
- Días extra de vacaciones
- Capacitación y seminarios
- Reconocimiento público
- NS/NC
- Otro (Por favor especifique)

<-Anterior

Siguiente->



4.- Superior Inmediato

8. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*9. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Da buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva al equipo de trabajo para conseguir o mejorar las metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva al equipo de trabajo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza de forma eficiente tanto planes como recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-Anterior

Siguiente->



5.- Condiciones Laborales

***10. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a las condiciones laborales que Imago ofrece:**

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Su puesto de trabajo es confortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga diaria de trabajo se ajusta a su jornada laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas necesarias para realizar sus labores diarias están en buen estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos (teléfono, impresora, fax, scanner, pizarra, etc) necesarios para realizar las tareas diarias están fácilmente a su alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones, en general, permanecen aseadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Considera que existe alguna manera de realizar mejor su trabajo?

- No
 - Sí (por favor indique de qué manera)
-

<-Anterior
Siguiete->



6.- Comunicación

12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

- No
- Sí

***13. Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***14. Existe buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

<-Anterior
Siguiete->



Encuesta de Formación, Crecimiento y Satisfacción Laboral

Abandonar->

7.- Compañeros

***15. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda expresar sus problemas con la finalidad de resolverlos?**

Sí No

***16. ¿Siente que la actitud de sus compañeros le impide realizar su trabajo eficientemente?**

Sí No

<-Anterior

Siguiente->

70%

Encuesta de Formación, Crecimiento y Satisfacción Laboral

Abandonar->

8.- Formación y Capacitación

***17. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo**

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Imago le provee el entrenamiento y capacitación necesario para realizar su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En Imago usted tiene la posibilidad de expandir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En Imago existen programas de capacitación y crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Existe algún programa de capacitación o formación que usted considera necesario para desarrollar mejor su labor? ¿Cuál?

<-Anterior

Siguiente->

80%

Abandonar->

9.- Satisfacción Laboral

***19. Indique su grado de SATISFACCIÓN donde 1 corresponde a "Completamente Insatisfecho" y 10 corresponde a "Completamente Satisfecho", respecto a Imago como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

***20. ¿Si tuviera otra oferta laboral de igual remuneración, dejaría Imago?**

- Sí
- Tal vez
- No
- NS/NC

21. ¿Si pudiera cambiarle algo a la empresa, qué le cambiaría?

<-Anterior

Siguiente->



Abandonar->

10.- Muchas Gracias por su Tiempo!

Su opinión es muy importante para nosotros.







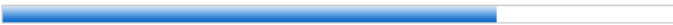


Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

<-Anterior

Fin->



Anexo 2: Resultados de la encuesta Satisfacción laboral y motivación

Página 2. Alineamiento con la Empresa			
1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?			
		%	Total
La conozco y la recuerdo		40%	6
La conozco pero no la recuerdo		60%	9
No la conozco		0%	0
Respuestas recogidas: 15			
Análisis técnico			
Media	1,600		
Intervalo de confianza (95%)	[1,343 - 1,857]		
Tamaño de la muestra	15		
Desviación típica	0,507		
Error estandar	0,131		
2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?			
		%	Total
La conozco y la recuerdo		27%	4
La conozco pero no la recuerdo		73%	11
No la conozco		0%	0
Respuestas recogidas: 15			
Análisis técnico			
Media	1,733		
Intervalo de confianza (95%)	[1,502 - 1,965]		
Tamaño de la muestra	15		
Desviación típica	0,458		
Error estandar	0,118		
3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?			
		%	Total
Los conozco y los recuerdo		73%	11
Los conozco pero no los recuerdo		13%	2
No los conozco		13%	2
Respuestas recogidas: 15			
Análisis técnico			
Media	1,400		
Intervalo de confianza (95%)	[1,027 - 1,773]		
Tamaño de la muestra	15		
Desviación típica	0,737		
Error estandar	0,190		

Página 3. Reconocimiento y Motivación

4. Cuando usted comparte sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

		%	Total
Si se me reconoce que apporto ideas, independientemente que estas sean implementadas		100%	15
No se me reconoce ninguna idea.		0%	0
No he compartido ideas con mis superiores		0%	0

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico

Media	1,000
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,000
Error estandar	0,000

5. En Imago reconocen y aprecian el trabajo que realizo

		%	Total
De acuerdo		67%	10
Ni en acuerdo ni en desacuerdo		33%	5
En desacuerdo		0%	0

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico

Media	1,333
Intervalo de confianza (95%)	[1,086 - 1,580]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,488
Error estandar	0,126

6. Estoy satisfecho(a) con la labor que realizo en Imago

		%	Total
De acuerdo		80%	12
Ni en acuerdo ni en desacuerdo		20%	3
En desacuerdo		0%	0

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico

Media	1,200
Intervalo de confianza (95%)	[0,990 - 1,410]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,414
Error estandar	0,107

7. ¿Cuáles de las siguientes opciones es una motivación laboral para usted?

		%	Total
Dinero		80%	12
Flexibilidad de horarios		67%	10
Días extra de vacaciones		13%	2
Capacitación y seminarios		33%	5
Reconocimiento público		20%	3
NS/NC		0%	0
Otro (Por favor especifique) Detalle		40%	6

Respuestas recogidas: 15
Preguntas sin contestar: 0

[Respuesta](#)

Crecimiento dentro de la organización
 Creo que el dinero siempre será una motivación, pero no tanto eso como que se involucre a la gente en la toma de decisiones importantes y que le competen al puesto.
 Un ambiente de trabajo tranquilo
 Otro (Por favor especifique)
 Ambiente laboral agradable
 Ambiente de trabajo agradable

Análisis técnico

Media	7,667
Intervalo de confianza (95%)	[6,579 - 8,755]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	2,150
Error estándar	0,555

Página 4. Superior Inmediato

8. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
Conoce bien mi trabajo	47%(7)	47%(7)	7%(1)	0%(0)	0%(0)	15
Se preocupa en escucharme	60%(9)	33%(5)	7%(1)	0%(0)	0%(0)	15
Me evalúa de forma justa	40%(6)	33%(5)	27%(4)	0%(0)	0%(0)	15
Está dispuesto a promocionarme	40%(6)	7%(1)	53%(8)	0%(0)	0%(0)	15
Me ayuda cuando lo necesito	53%(8)	40%(6)	7%(1)	0%(0)	0%(0)	15
Me exige de forma razonable	40%(6)	40%(6)	20%(3)	0%(0)	0%(0)	15

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico - Población: 15

Conoce bien mi trabajo

Media	1,600
Intervalo de confianza (95%)	[1,280 - 1,920]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,632
Error estándar	0,163

Conclusiones destacadas

El **93,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Se preocupa en escucharme

Media	1,467
Intervalo de confianza (95%)	[1,143 - 1,791]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,640
Error estandar	0,165

Conclusiones destacadas

El **93,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Me evalúa de forma justa

Media	1,867
Intervalo de confianza (95%)	[1,445 - 2,289]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,834
Error estandar	0,215

Conclusiones destacadas

El **73,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Está dispuesto a promocionarme

Media	2,133
Intervalo de confianza (95%)	[1,632 - 2,635]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,990
Error estandar	0,256

Conclusiones destacadas

El **93,33%** eligieron:
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 Completamente de acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Me ayuda cuando lo necesito

Media	1,533
Intervalo de confianza (95%)	[1,209 - 1,857]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,640
Error estandar	0,165

Conclusiones destacadas

El **93,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Me exige de forma razonable

Media	1,800
Intervalo de confianza (95%)	[1,408 - 2,192]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,775
Error estandar	0,200

Conclusiones destacadas

El **80%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

9. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
Da buen ejemplo	53%(8)	33%(5)	13%(2)	0%(0)	0%(0)	15
Sabe escuchar	53%(8)	33%(5)	7%(1)	7%(1)	0%(0)	15
Se comunica de forma clara y efectiva	53%(8)	20%(3)	27%(4)	0%(0)	0%(0)	15
Toma decisiones de forma eficaz	40%(6)	40%(6)	13%(2)	7%(1)	0%(0)	15
Demuestra dotes de liderazgo	53%(8)	33%(5)	13%(2)	0%(0)	0%(0)	15
Identifica los objetivos en su área de forma clara	47%(7)	40%(6)	13%(2)	0%(0)	0%(0)	15
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	33%(5)	40%(6)	20%(3)	7%(1)	0%(0)	15
Motiva al equipo de trabajo para conseguir o mejorar las metas	40%(6)	40%(6)	20%(3)	0%(0)	0%(0)	15
Motiva al equipo de trabajo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	40%(6)	27%(4)	33%(5)	0%(0)	0%(0)	15
Organiza de forma eficiente tanto planes como recursos	47%(7)	27%(4)	27%(4)	0%(0)	0%(0)	15

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico - Población: 15

Da buen ejemplo

Media	1,600
Intervalo de confianza (95%)	[1,227 - 1,973]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,737
Error estandar	0,190

Conclusiones destacadas

El **86,67%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Sabe escuchar

Media	1,667
Intervalo de confianza (95%)	[1,211 - 2,122]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,900
Error estandar	0,232

Conclusiones destacadas

El **86,67%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 La opción **Completamente en desacuerdo** no fue elegida por nadie.

Se comunica de forma clara y efectiva

Media	1,733
Intervalo de confianza (95%)	[1,286 - 2,181]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,884
Error estandar	0,228

Conclusiones destacadas

El **80%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Toma decisiones de forma eficaz

Media	1,867
Intervalo de confianza (95%)	[1,403 - 2,330]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,915
Error estandar	0,236

Conclusiones destacadas

El **80%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 La opción **Completamente en desacuerdo** no fue elegida por nadie.

Demuestra dotes de liderazgo

Media	1,600
Intervalo de confianza (95%)	[1,227 - 1,973]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,737
Error estandar	0,190

Conclusiones destacadas

El **86,67%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Identifica los objetivos en su área de forma clara

Media	1,667
Intervalo de confianza (95%)	[1,300 - 2,033]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,724
Error estandar	0,187

Conclusiones destacadas

El **86,67%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

Media	2,000
Intervalo de confianza (95%)	[1,531 - 2,469]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,926
Error estandar	0,239

Conclusiones destacadas

El **73,33%** eligieron:
 De acuerdo
 Completamente de acuerdo
 La opción **Completamente en desacuerdo** no fue elegida por nadie.

Motiva al equipo de trabajo para conseguir o mejorar las metas

Media	1,800
Intervalo de confianza (95%)	[1,408 - 2,192]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,775
Error estandar	0,200

Conclusiones destacadas

El **80%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Motiva al equipo de trabajo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

Media	1,933
Intervalo de confianza (95%)	[1,486 - 2,381]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,884
Error estandar	0,228

Conclusiones destacadas

El **73,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Organiza de forma eficiente tanto planes como recursos

Media	1,800
Intervalo de confianza (95%)	[1,364 - 2,236]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,862
Error estandar	0,223

Conclusiones destacadas

El **73,33%** eligieron:
 Completamente de acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 2 opciones quedaron sin elegir.

Página 5. Condiciones Laborales

10. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo respecto a las condiciones laborales que Imago ofrece:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
Su puesto de trabajo es confortable	40%(6)	60%(9)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	15
La carga diaria de trabajo se ajusta a su jornada laboral	33%(5)	27%(4)	33%(5)	7%(1)	0%(0)	15
Las herramientas necesarias para realizar sus labores diarias están en buen estado	27%(4)	40%(6)	27%(4)	0%(0)	7%(1)	15
Los recursos (teléfono, impresora, fax, scanner, pizarra, etc) necesarios para realizar las tareas diarias están fácilmente a su alcance	40%(6)	53%(8)	0%(0)	7%(1)	0%(0)	15
Las instalaciones, en general, permanecen aseadas	53%(8)	47%(7)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	15

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico - Población: 15

Su puesto de trabajo es confortable

Media	1,600
Intervalo de confianza (95%)	[1,343 - 1,857]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,507
Error estandar	0,131

Conclusiones destacadas

El **100%** eligieron:
De acuerdo
Completamente de acuerdo
3 opciones quedaron sin elegir.

La carga diaria de trabajo se ajusta a su jornada laboral

Media	2,133
Intervalo de confianza (95%)	[1,632 - 2,635]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,990
Error estandar	0,256

Conclusiones destacadas

El **66,67%** eligieron:
Completamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
La opción **Completamente en desacuerdo** no fue elegida por nadie.

Las herramientas necesarias para realizar sus labores diarias están en buen estado

Media	2,200
Intervalo de confianza (95%)	[1,652 - 2,748]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	1,082
Error estandar	0,279

Conclusiones destacadas

El **66,67%** eligieron:
De acuerdo
Completamente de acuerdo
La opción **En desacuerdo** no fue elegida por nadie.

Los recursos (teléfono, impresora, fax, scanner, pizarra, etc) necesarios para realizar las tareas diarias están fácilmente a su alcance

Media	1,733
Intervalo de confianza (95%)	[1,329 - 2,138]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,799
Error estandar	0,206

Conclusiones destacadas


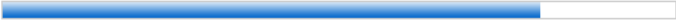
El **93,33%** eligieron:
De acuerdo
Completamente de acuerdo
2 opciones quedaron sin elegir.

Las instalaciones, en general, permanecen aseadas

Media	1,467
Intervalo de confianza (95%)	[1,205 - 1,728]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,516
Error estandar	0,133



Conclusiones destacadas

El **100%** eligieron:
Completamente de acuerdo
De acuerdo
3 opciones quedaron sin elegir.

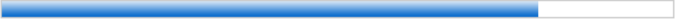


11. ¿Considera que existe alguna manera de realizar mejor su trabajo?			%	Total
No			20%	3
Sí (por favor indique de qué manera)	Detalle 		80%	12
Respuestas recooidas: 15				
Respuesta				
Darle mantenimiento al equipo más seguido				
Educar de mejor manera a los clientes desde el punto de vista del área de consultoría.				
Mejora de vías de comunicación y de toma de decisiones, uso de herramientas de trabajo para colaboradores (celular cuando es requerido)				
Mayor participación en la toma de decisiones, presupuestos, contrataciones, etc				
Mejorar las tecnologías y fomentar las capacitaciones.				
En general, todo se puede mejorar				
Con más orden y revisión del trabajo que tengo que realizar				
mejor equipo				
Se necesita una computadora con mayor rendimiento				
Con una nueva versión del programa de grabación de audios, con equipo de iluminación y micrófonos para grabación de campo.				
Es conveniente que las herramientas de trabajo estén en óptimas condiciones y haya mayor control sobre las cargas de trabajo.				
Mejores equipos				

Análisis técnico	
Media	1,800
Intervalo de confianza (95%)	[1,590 - 2,010]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,414
Error estandar	0,107

Página 6. Comunicación

12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?			%	Total
Sí			87%	13
No			13%	2
Respuestas recogidas: 15				

Análisis técnico	
Media	1,133
Intervalo de confianza (95%)	[0,955 - 1,311]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,352
Error estandar	0,091

13. Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo			%	Total
De acuerdo			80%	12
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo			20%	3
Totalmente en desacuerdo			0%	0
Respuestas recooidas: 15				

Análisis técnico	
Media	1,200
Intervalo de confianza (95%)	[0,990 - 1,410]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,414
Error estandar	0,107

14. Existe buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa		%	Total
De acuerdo		47%	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		53%	8
Totalmente en desacuerdo		0%	0

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico	
Media	1,533
Intervalo de confianza (95%)	[1,272 - 1,795]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,516
Error estandar	0,133

Página 7. Compañeros

15. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda expresar sus problemas con la finalidad de resolverlos?

	%	Total
Sí		87%
No		13%

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico	
Media	1,133
Intervalo de confianza (95%)	[0,955 - 1,311]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,352
Error estandar	0,091

16. ¿Siente que la actitud de sus compañeros le impide realizar su trabajo eficientemente?

	%	Total
Sí		7%
No		93%

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico	
Media	1,933
Intervalo de confianza (95%)	[1,803 - 2,064]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,258
Error estandar	0,067

Página 8. Formación y Capacitación

17. Con relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo/desacuerdo

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
Imago le provee el entrenamiento y capacitación necesario para realizar su trabajo	0%(0)	60%(9)	33%(5)	7%(1)	0%(0)	15
En Imago usted tiene la posibilidad de expandir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades	33%(5)	47%(7)	20%(3)	0%(0)	0%(0)	15
En Imago existen programas de capacitación y crecimiento	0%(0)	40%(6)	47%(7)	7%(1)	7%(1)	15

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico - Población: 15

Imago le provee el entrenamiento y capacitación necesario para realizar su trabajo

Media	2,467
Intervalo de confianza (95%)	[2,143 - 2,791]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,640
Error estandar	0,165

Conclusiones destacadas

El **93,33%** eligieron:
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 opciones quedaron sin elegir.

En Imago usted tiene la posibilidad de expandir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades

Media	1,867
Intervalo de confianza (95%)	[1,491 - 2,243]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,743
Error estandar	0,192

Conclusiones destacadas

El **80%** eligieron:
De acuerdo
Completamente de acuerdo
2 opciones quedaron sin elegir.

En Imago existen programas de capacitación y crecimiento

Media	2,800
Intervalo de confianza (95%)	[2,364 - 3,236]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,862
Error estandar	0,223

Conclusiones destacadas

El **86,67%** eligieron:
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
La opción **Completamente de acuerdo** no fue elegida por nadie.

18. ¿Existe algún programa de capacitación o formación que usted considera necesario para desarrollar mejor su labor? ¿Cuál?

Total

7

Respuestas recogidas: 7

Preguntas sin contestar: 8

Respuesta

Actualmente uno de los objetivos de la organización es desarrollar este programa de capacitación.

Mayor formación en administración de proyectos y manejo de personal

Nuevas tecnologías en comunicación, programación, animación y diseño.

si, concluir estudios contabilidad

Creo que la capacitación es un asunto personal, no es responsabilidad de la empresa pero si un asunto individual.

Capacitación en AS3(isto). Capacitación en HTML5 (por venir).

Un curso de After Effects.

Página 9. Satisfacción Laboral

19. Indique su grado de SATISFACCIÓN donde 1 corresponde a "Completamente Insatisfecho" y 10 corresponde a "Completamente Satisfecho", respecto a Imago como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

		%	Total
1	<input type="text"/>	0%	0
2	<input type="text"/>	0%	0
3	<input type="text"/>	0%	0
4	<input type="text"/>	0%	0
5	<input type="text"/>	13%	2
6	<input type="text"/>	7%	1
7	<input type="text"/>	7%	1
8	<input type="text"/>	0%	0
9	<input type="text"/>	47%	7
10	<input type="text"/>	27%	4

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico	
Media	8,400
Intervalo de confianza (95%)	[7,507 - 9,293]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	1,765
Error estandar	0,456

20. ¿Si tuviera otra oferta laboral de igual remuneración, dejaría Imago?

		%	Total
Sí	<input type="text"/>	0%	0
Tal vez	<input type="text"/>	27%	4
No	<input type="text"/>	73%	11
NS/NC	<input type="text"/>	0%	0

Respuestas recogidas: 15

Análisis técnico	
Media	2,733
Intervalo de confianza (95%)	[2,502 - 2,965]
Tamaño de la muestra	15
Desviación típica	0,458
Error estandar	0,118

21. ¿Si pudiera cambiarle algo a la empresa, qué le cambiaría?

Total
12

Respuestas recogidas: 12
Preguntas sin contestar: 3

[Respuesta](#)

La estructura de toma de decisiones

Mejoraría la relación entre clientes, el área de consultoría y producción. Para evitar errores de información.

Delegaría las tareas financieras a personas que demuestren mejores resultados. Definiría otra forma de tomar decisiones, definir y mejorar el papel de los socios dentro de la empresa. Mejorar política salarial. Velar por el orden definido para hacer las cosas (respetar procedimientos y demás), y por que los socios respeten estos procedimientos.

Nada.

Profesionalizar a todo el personal. Incluir nuevos profesionales en otras áreas Capacitar en nuevas tecnologías Mejorar condiciones laborales Evaluar y reconocer de manera más efectiva el trabajo.

Pienso que si se logra implementar lo sugerido en el Planeamiento estratégico, se solucionarían muchas cosas de orden, sobre todo, que hace falta en la empresa.

Tener más orden pero sin perder flexibilidad. Seguir teniendo libertad y la creatividad que tiene pero con más organización.

Las preferencias hacia algunos empleados

Una mejor Organización en cuanto a definición de rumbo de la empresa, y de existir que lo comunicaran a los colaboradores. (esto ya se viene haciendo con el plan de trabajo para el 2013)

Mejorar la parte de Consultoría, pues a veces los planteamientos iniciales de los proyectos no se ajustan a las expectativas y requerimientos reales de los clientes.

El control de los proyectos. En ocasiones hay mucha carga de trabajo y en ocasiones poca pero se podrían acomodar mejor los proyectos para que no hayan picos tan fuertes de trabajo y tiempos muertos. Además, sería bueno equiparar la cantidad de trabajo con la cantidad de personal.

La Dirección General

Anexo 3: Entrevista a profundidad Clientes

A continuación, se anexa la plantilla de la entrevista a profundidad realizada para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Imago.

ASESOR

PRESENTACIÓN FORMAL, NOMBRE COMPLETO Y MOTIVO DE ESTAR ALLI.

AGRADECER POR EL TIEMPO BRINDADO Y ACLARAR QUE CUALQUIER CONSULTA DURANTE LOS EJERCICIOS TENGAN LA LIBERTAD DE DEJARNOS SABER.

EL MOTIVO DEL EJERCICIO A REALIZAR ES PODER ESCUCHAR SU OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO Y LA EXPERIENCIA QUE HA TENIDO CON IMAGO COMUNICACIÓN INTERACTIVA.

DESARROLLAREMOS 5 EJERCICIOS QUE TOMARÁN 40 MINUTOS APROXIMADAMENTE EN COMPLETARSE.

DAREMOS INICIO CON ALGUNAS TÉCNICAS PROYECTIVAS PARA IR CONOCIENDO EL CRITERIO QUE TIENEN SOBRE IMAGO, ESTAS TÉCNICAS NOS AYUDAN A CREAR RELACIONES MEDIANTE IMÁGENES Y LA PERCEPCIÓN QUE USTED (USTEDES) TIENEN SOBRE IMAGO.

PROYECTAR EN LA COMPUTADORA LOS EJERCICIOS DEL 1 AL 5, PERMITIENDO UN TIEMPO DE 5 MINUTOS POR CADA UNO DE ELLOS Y CAPTURANDO LA INFORMACIÓN QUE ELLOS DESEEN COMPARTIR.

Ejercicio 1

ASESOR:

PROYECTE LA IMAGEN EN SU COMPUTADORA Y PRESENTELA A EL (LOS) CLIENTES, EN ESTE EJERCICIO REPARTA LA HOJA CON EL EJERCICIO NÚMERO UNO PARA QUE ELLOS ESCRIBAN. Y LEA LA PREGUNTA EN VOS ALTA.

Técnica: Contestar la pregunta

Tiempo estimado para la prueba: 5 minutos

Instrucciones: Conteste la pregunta. Cuando investigan sobre una empresa de comunicación interactiva...



Ejercicio 2

ASESOR:

PROYECTE LA IMAGEN EN SU COMPUTADORA Y PRESENTELA A EL (LOS) CLIENTES, EN ESTE EJERCICIO REPARTA LA HOJA CON EL EJERCICIO NÚMERO DOS PARA QUE ELLOS ESCRIBAN. Y LEA LA PREGUNTA EN VOS ALTA. NOTE QUE EL CONTEXTO DE ESTA PREGUNTA ES, QUE RETROALIMENTACION HAN RECIBIDO LOS CLIENTES DE LOS USUARIOS FINALES.

Técnica proyectiva: Completar frases en la imagen

Tiempo estimado: 5 minutos

Instrucciones: Conteste la pregunta. Cuando analizan los resultados de las experiencias con Imago.

**¿Qué piensan del curso
que acaban de recibir?**



Ejercicio 3

PROYECTE LA IMAGEN EN SU COMPUTADORA Y PRESÉNTELA A EL (LOS) CLIENTES, EN ESTE EJERCICIO REPARTA LA HOJA CON EL EJERCICIO NÚMERO TRES PARA QUE ELLOS ESCRIBAN. Y LEA LA PREGUNTA EN VOS ALTA. NOTE QUE EL CONTEXTO DE LA IMAGEN ES QUE BENEFICIOS O NO BENEFICIOS HAN OBTENIDO DE TRABAJAR CON PRODUCTOS DE IMAGO HACIA LA ALTA GERENCIA.

Técnica proyectiva: Completar frases en la imagen

Tiempo estimado: 5 minutos

Instrucciones: Conteste la pregunta. En las reuniones con las jefaturas... Qué comentarios sobresalen de Imago.



Ejercicio 4

ASESOR

PROYECTE LA IMAGEN EN SU COMPUTADORA Y PRESENTELA A EL (LOS) CLIENTES, EN ESTE EJERCICIO REPARTA LA HOJA CON EL EJERCICIO NUMERO CUATRO PARA QUE ELLOS ESCRIBAN. Y LEA LA PREGUNTA EN VOS ALTA.

Técnica proyectiva: Técnica proyectiva de personificación

Tiempo estimado: 10 minutos

Modalidad: Auto dirigida

Instrucciones: A continuación, se le presentarán imágenes de productos Imago. Señale él o los animales que mejor representan los productos Imago.

Logo Imago



E-Learning



E-Training



<i>Imagen 5.1.1</i>	<i>Imagen 5.1.2</i>	<i>Imagen 5.1.3</i>	<i>Imagen 5.1.4</i>	<i>Imagen 5.1.5</i>
				

5.2 ¿Qué características diría que posee el animal que escogió?

5.3 ¿Por qué asoció las fotos de los productos Imago con ese o esos animales en particular?

ASESOR

PERMITA A LOS CLIENTES UN ESPACIO POR SI EXISTE ALGO MÁS QUE DESEEN COMPARTIR.

AGRADEZCALES POR SU TIEMPO E INDIQUELES QUE SUS COMETARIOS Y EVALUACIONES SERAN CONSIDERADAS Y ALTAMENTE APRECIADAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS PROCESOS CON IMAGO.

INDÍQUELES QUE SE LES ESTARÁ ENVIANDO UN LINK PARA QUE LOS USUARIOS FINALES PROCEDAN A LLENAR PARA EVALUAR EL PRODUCTO DIRECTAMENTE. EL CUAL ESTARÁ ABIERTO DURANTE 4 DIAS DESDE EL MOMENTO QUE RECIBAMOS LA LISTA DE CONTACTOS. SOLICITAR QUE POR FAVOR A LA MAYOR BREVEDAD. PROCEDA A SOLICITARLES LA FIRMA EN LA PORTADA RESPECTIVA.

DESPÍDASE.

Ejercicio 5

ASESOR

RECUERDE QUE EL CUESTIONARIO NO LO LLENARÁ DIRECTAMENTE EL CLIENTE. USTED REALIZA LAS PREGUNTAS Y LLENA EL FORMULARIO MIENTRAS ELLOS HABLAN, NO OLVIDE INCLUIR COMENTARIOS RELACIONADOS A CADA PREGUNTA.

1.1	La calidad de los servicios y productos de Imago en general.				
	1.1.1 Muy Satisfecho	1.1.2 Satisfecho	1.1.3 Neutro	1.1.4 Insatisfecho	1.1.5 Muy Insatisfecho
	Comentarios				
2.1	El cumplimiento de los tiempos de entregables según el cronograma del cliente.				
	2.1.1 Muy Satisfecho	2.1.2 Satisfecho	2.1.3 Neutro	2.1.4 Insatisfecho	2.1.5 Muy Insatisfecho
	Comentarios				
2.2	Nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.				
	2.2.1 Muy Satisfecho	2.2.2 Satisfecho	2.2.3 Neutro	2.2.4 Insatisfecho	2.2.5 Muy Insatisfecho
	Comentarios				
3.1	La efectividad de las reuniones (interacciones) que mantiene con Imago durante el desarrollo del proyecto.				
	3.1.1 Muy Satisfecho	3.1.2 Satisfecho	3.1.3 Neutro	3.1.4 Insatisfecho	3.1.5 Muy Insatisfecho
	Comentarios				
4.1	La efectividad de la comunicación que recibe de parte de Imago durante el desarrollo del proyecto.				
	4.1.1 Muy Satisfecho	4.1.2 Satisfecho	4.1.3 Neutro	4.1.4 Insatisfecho	4.1.5 Muy Insatisfecho
	Comentarios				

5.1	Se le presentó de manera oportuna una inducción en la cual se le explicaba con claridad los requerimientos y la participación que tendría usted como cliente durante el desarrollo del proyecto.									
	5.1.1 Muy Satisfecho	5.1.2 Satisfecho	5.1.3 Neutro	5.1.4 Insatisfecho	5.1.5 Muy Insatisfecho	Comentarios				
6.1	La efectividad y tiempo de respuesta sobre los problemas técnicos o consultas realizadas.									
	6.1.1 Muy Satisfecho	6.1.2 Satisfecho	6.1.3 Neutro	6.1.4 Insatisfecho	6.1.5 Muy Insatisfecho	Comentarios				
7.1	El proceso de desarrollo de cualquiera de los productos de Imago.									
	7.1.1 Muy Satisfecho	7.1.2 Satisfecho	7.1.3 Neutro	7.1.4 Insatisfecho	7.1.5 Muy Insatisfecho	Comentarios				
8.1	La relación de los servicios y productos de Imago de acuerdo con el costo.									
	8.1.1 Muy Satisfecho	8.1.2 Satisfecho	8.1.3 Neutro	8.1.4 Insatisfecho	8.1.5 Muy Insatisfecho	Comentarios				
8.2	Los tiempos de cumplimiento de facturación.									
	8.2.1 Muy Satisfecho	8.2.2 Satisfecho	8.2.3 Neutro	8.2.4 Insatisfecho	8.2.5 Muy Insatisfecho	Comentarios				
9.1	¿Cuáles son las probabilidades que realicen actividades comerciales con nosotros en el futuro.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.2	¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otra persona.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Comentarios									

Anexo 4: Resumen de resultados de la entrevista a profundidad

Tabla Anexo 4.1: Encuesta de Satisfacción del Cliente IMAGO 2012. Resultados de técnicas proyectivas.

		CLIENTE						
	Ejercicio	Wal-Mart	RECOPE	BAC	HABITAT	PURDY MOTOR	CONDUCEN A	CONDUCEN B
E1	¿Qué necesito de una empresa como IMAGO.	Creatividad. Experiencia técnica.	Creatividad. Calidad. Servicio	Agilidad y rapidez. Innovación y Asesoría. Soporte eficiente. Flexibilidad.	Calidad. Puntualidad. Comunicación	Flexibilidad. Creatividad. Rapidez. Asesoría.	Autonomía Flexibilidad. Disponibilidad.	Capacidad Creativa. Servicio y Producto diferenciado.
E2	¿Qué piensan de los cursos que acaba de recibir.	Son excelente y amenos, pero algunas pantallas se quedan pegadas	Muy bueno. Interesante. Bonito.	Es material de calidad, pero no tan innovador, existen oportunidades de mejora en audio	Les gusta	Son creativos, fáciles de usar, pero complejos para hacer cambios	Aprendizaje Sencillo. Entretenido. Innovador	Excelente, diferentes, ordenados, claro, los mantiene alerta, una forma de aprender agradable
E3	¿Qué concluimos de haber utilizado productos de IMAGO.	Hemos mejorado la eficiencia, además de un buen manejo	Hemos crecido. Útil para el desarrollo del personal de RECOPE.	Que ha logrado llevar la capacitación a mucha gente en poco tiempo, puede darnos mayor asesoría	No Aplica	Hemos mejorado la manera en que presentamos la empresa	Adquirido un producto que sienta una base solida de trabajo	Mejorado el producto. Más eficiencia. Más involucramiento (Participación). Resultados han mejorado

		CLIENTE						
	Ejercicio	Wal-Mart	RECOPE	BAC	HABITAT	PURDY MOTOR	CONDUCEN A	CONDUCEN B
E4	Selección de imágenes que representen mejor IMAGO	(Delfín)	(Delfín)	(Delfín)	No Aplica	(Delfín)	(Delfín)	(Tortuga) y (Delfín)
E4.1	¿Qué características posee el animal que escogió?	Amigable. Veloz. Vital	Inteligente. Sensitivo. Amistoso. Ágil.	Rápido. Ágil. Amistoso	No Aplica	Buena apariencia. Agiles. Cordiales. Inteligentes. Flexibles	Trabaja en equipo. Ágil.	(a)Lento, falta de movimientos y agilidad. (b)Creatividad, inteligencia innovación
E4.2	¿Por qué asoció las fotos de los productos Imago con ese o esos animales en particular?	Porque los productos de IMAGO son amigables, dinámicos, llenos de vida	Porque es muy buena empresa, ayuda a nivel técnico	Lo productos de Imago son desarrollados de manera rápida y se ajustan a los solicitado, son amigables con el usuario	No Aplica	Por que se trabaja con mucha cordialidad y se adaptan a la necesidades	Existes un trabajo en equipo entre ambas empresas. Se sigue el cronograma de trabajo	(a) Por la experiencia negativa de este año. (b) Mucha capacidad de innovación y buenas alternativas.

Fuente: Encuesta Satisfacción del Cliente imago 2012

Anexo 5: Encuesta Satisfacción del Usuario final

Satisfacción de Usuarios Finales de Imago S.A.

[Abandonar->](#)

1.- Ayúdenos a mejorar

Recientemente usted ha realizado un curso virtual o un tutorial creado por Imago S.A. y nos gustaría comprobar su nivel de satisfacción con el resultado.

Por favor, dedíquenos un momento para completar esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio. Sus respuestas serán completamente confidenciales.

Esta encuesta se completa en 5 minutos aproximadamente.

[Siguiente->](#)

14%

2.- Uso de los productos

Por favor seleccione con un clic la respuesta que considere más apropiada a cada frase o pregunta.

***1. Los productos de Imago son fáciles de utilizar**

Muy de Acuerdo
 De Acuerdo
 Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
 En Desacuerdo
 Muy en desacuerdo

***2. Cuando utilizo los productos de Imago en línea, funcionan con fluidez**

Muy de Acuerdo
 De Acuerdo
 Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
 En Desacuerdo
 Muy en desacuerdo

***3. Cuántas veces aproximadamente ha tenido problemas para iniciar un curso en línea.**

0 veces 2 veces 4 veces
 1 vez 3 veces Más de 5 veces

***4. Las instrucciones del producto son claras**

Muy de Acuerdo
 De Acuerdo
 Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
 En Desacuerdo
 Muy en desacuerdo

5. Por favor conteste libremente.
¿Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia en cuanto al uso de los productos?

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

29%

3.- Elementos Gráficos

Por favor seleccione con un clic la respuesta que considere más apropiada a cada frase o pregunta.

***6. La combinación de elementos gráficos utilizados en los productos es agradable**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***7. Considera que el uso de fotografías o imágenes son representativas ayudan a comprender mejor el contenido**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***8. La presentación visual del producto permite que disfrute su capacitación**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. Por favor conteste libremente.

¿Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia en cuanto al uso de los elementos gráficos?

<-Anterior

Siguiente->

43%

4.- Contenido

Por favor seleccione con un clic la respuesta que considere más apropiada a cada frase o pregunta.

***10. El material presentado por pantalla está sobrecargado de información**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***11. El balance entre imágenes y texto durante el curso es adecuada**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***12. Considero que las imágenes utilizadas van de acuerdo con el texto**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***13. La información que brinda cada pantalla facilita la experiencia de aprendizaje**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***14. Las imágenes utilizadas tiene relevancia y mejoran su experiencia de aprendizaje**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***15. La redacción de los textos es clara**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***16. El audio utilizado en los cursos es claro**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***17. Prefiere usted:**

- Más Audio
- Más Texto
- Más Gráficos o ilustraciones
- No Aplica

***18. La manera que la información del curso está presentada facilita su aprendizaje**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***19. La información contenida en cada pantalla aporta información nueva y relevante**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***20. La extensión de los cursos es la adecuada para cubrir los objetivos de aprendizaje**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***21. Encuentro que la información del producto mejora mis competencias o habilidades laborales**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

***21. Encuentro que la información del producto mejora mis competencias o habilidades laborales**

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

22. Por favor conteste libremente.

¿Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia en cuanto al contenido de los productos?

<-Anterior

Siguiente->

57%

5.- Evaluaciones de los cursos

Por favor seleccione con un clic la respuesta que considere más apropiada a cada frase o pregunta.

***23. Ha realizado evaluaciones de los cursos de Imago**

- Sí
- No (Favor continuar en la pregunta 27)

24. Para usted es conveniente la metodología utilizada en las comprobaciones de aprendizaje de los cursos

- Sí
- No
- Sugiere otra metodología (Por favor especifique)

25. Las evaluaciones finales están al mismo nivel del curso

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

26. Por favor conteste libremente.

¿Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia en cuanto a las evaluaciones?

<-Anterior

Siguiente->

71%

6.- Satisfacción en el uso de los productos

Por favor seleccione con un clic la respuesta que considere más apropiada a cada frase o pregunta.

*27. Capacitarse con los productos de Imago es motivante

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

*28. Prefiero utilizar métodos tradicionales de aprendizaje

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

*29. En qué grado recomendaría este tipo de productos a sus colegas.

Donde 1 corresponde a "Nunca lo recomendaría" y 10 corresponde a "Lo recomendaría con toda seguridad"

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

30. Por favor conteste libremente.

¿Tiene usted algún comentario sobre la satisfacción que tiene al usar un producto de Imago?

<-Anterior

Siguiente->

86%

7.- Comentarios y Sugerencias

Por favor responda con libertad a la pregunta a continuación.

31. ¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia para mejorar nuestros productos?

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

<-Anterior

Fin->

100%

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6: Conclusiones y Recomendaciones del estudio de Satisfacción del Cliente y Usuarios final

Cientes

<i>Objetivo</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
1. Conocer la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de los productos y servicios de Imago	<p>La satisfacción de los clientes en cuanto a la experiencia con el producto es alta.</p> <p>Sin embargo con la experiencia del servicio se mencionan oportunidades de mejora importantes para Imago. Como la reducción de los trámites por correo electrónico y llamadas telefónicas y dar paso a reuniones “cara a cara” para la captura y seguimiento de los requerimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un plan para establecer un proceso de captura de requerimientos más claro para el cliente. 2. En lo posible acercarse más al cliente mediante reuniones en Imago o en las oficinas de los clientes con el fin de conocer mejor las necesidades del cliente.
2. Conocer la satisfacción del cliente en cuanto al cumplimiento en los entregables del cronograma de los proyectos	<p>Cuatro de los seis clientes entrevistados se encuentran muy satisfechos con la entrega de los cronogramas.</p> <p>Dos mencionan que la respuesta a los cambios solicitados es una oportunidad de mejora pues los tiempos de entrega de cronogramas ante cambios solicitados es particularmente lenta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer tiempos o “colchones” de tiempos en el área de producción para poder responder de manera más eficaz ante las solicitudes de cambios en cronogramas.
3. Definir si el proceso de comunicación Cliente – Imago cumple las expectativas del cliente.	<p>Cinco de los clientes se encuentran entre las categorías de satisfecho y muy satisfecho. Algunas de las recomendaciones de parte de los clientes se orientan más al producto (Ilustraciones) que a la experiencia como tal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer de forma clara el proceso de interacción con el cliente en todas las etapas de desarrollo del producto. El cliente debe estar consciente y claro sobre el proceso de producción de los productos, no solo en la entrega de versión beta y versión final.

Objetivo	Conclusiones	Recomendaciones
4. Conocer si los tiempos de contacto al cliente para comunicar avances (estatus) del proyecto son satisfactorios.	En cuanto a los tiempos o efectividad de la comunicación entre los clientes están en su mayoría en la escala de muy satisfecho. Sin embargo se denotan oportunidades importantes para el proceso en cuanto a la necesidad de contar con solo un contacto por proyecto y no varios contactos por proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer en la reunión de inducción con el cliente quienes son los contactos específicos para el desarrollo del proyecto y en que etapas podría interactuar otras partes en caso de ser necesario. 2. Definir los canales adecuados para comunicarse con los diferentes niveles organizacionales de la empresa en caso de ser requerido.
5. Evaluar si el cliente está consciente de la información y participación que debe tener para el desarrollo de los productos contratados.	Todos los clientes se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos con la inducción recibida. Alinear con las recomendaciones del objetivo tres de esta sección.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear con el esfuerzo de comunicación con el cliente de manera que las inducciones sigan siendo efectivas en la captura de requerimientos y además en la claridad que los clientes deben tener una vez aprobado el inicio de un proyecto.
6. Definir si el proceso de solución a problemas emergentes en los proyectos es satisfactorio para el cliente.	Dos de los clientes entrevistados seleccionan la categoría “neutro” estos no se han enfrentado con problemas técnicos. Los demás clientes piensan que la respuesta ha sido muy satisfactoria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la capacidad en el Departamento de Programación para poder responder sobre las demandas de problemas de TI presentadas por los clientes.
7. Determinar si la metodología y actividades de implementación del proyecto son satisfactorias para el cliente.	Los seis clientes se ubican dentro de las categorías “satisfecho” y “muy satisfecho” con el proceso de desarrollo de los proyectos con Imago.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y mejorar constantemente el proceso (principio a fin) de desarrollo de proyectos de Imago. <p>Alineación estratégica entre departamentos para garantizar una solución estándar ante las nuevas necesidades que se puedan presentar durante el desarrollo.</p>
8. Determinar si la relación de costo y producto es adecuado para el cliente así como los servicios contables y financieros	La relación encontrada sobre la percepción de la calidad del servicio y producto contra el costo del mismo indica la necesidad de darle atención a este objetivo, pues es donde se encuentran más clientes insatisfechos. Se desea algún beneficio adicional en aquellos clientes que tienen periodos largos de tiempo trabajando con Imago.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revalidar el catálogo de productos y los tarifarios definidos en el mismo mediante un ejercicio de Benchmarking que permita que los costos de los productos no estén muy por encima o por debajo del mercado. 2. Establecer algunas series de beneficios para clientes tipo A. de forma que sientan que el costo es proporcional no solo al producto sino a la experiencia de desarrollo del proyecto.

Usuarios Finales

<i>Objetivo</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
1. Determinar si los productos de Imago son de uso intuitivo para el cliente final o de lo contrario son difíciles de usar.	<p>Los productos deberían funcionar de igual manera en varios navegadores de Internet, por el momento solo funcionan al 100% en Internet Explorer. Con Firefox, Chrome y Safari presentan algunos problemas.</p> <p>Los cursos deberían permitir avanzar a diferentes ritmos, ya que hay partes muy lentas y partes muy rápidas, donde no se puede modificar el ritmo de avance.</p>	<p>1. Imago debería de especificar los requerimientos de infraestructura (hardware y red) para que sus productos puedan funcionar con fluidez y no verse afectados por malos rendimientos de los servidores donde se alojan o un bajo ancho de banda, que a la postre impacta a los usuarios finales.</p> <p>2. Se recomienda a Imago tomar la oportunidad de innovación con respecto del avance de los cursos a diferentes ritmos.</p>
2. Evaluar qué tan agradable es la combinación de elementos gráficos utilizados en el material expuesto al usuario final.	<p>Las imágenes genéricas no son atractivas para los usuarios, ellos buscan identificarse más con las ilustraciones. Además solicitan mayor variedad de imágenes.</p> <p>Se debe de cuidar el uso de las imágenes ya que pueden saturar una pantalla donde haya mucho texto y tener un efecto inverso al deseado.</p>	<p>1. Dependiendo del contenido de los cursos, se podrían utilizar imágenes personalizadas para el cliente específico. Si son imágenes de personas en una reunión el cliente podría facilitar una fotografía de una sala de reuniones con sus colaboradores, por ejemplo.</p>
3. Evaluar si la información en pantalla de cada curso tienen un balance adecuado entre imágenes y texto, según experiencia del usuario final.	<p>El balance entre los diferentes elementos de una pantalla o presentación de un producto es muy importante para los usuarios.</p>	<p>1. Crear un control de calidad para medir de una forma la saturación de las presentaciones o pantallas.</p> <p>2. Podría evaluarse la posibilidad de utilizar más recursos gráficos para presentar contenido y evitar las grandes cantidades de texto en pantalla. Siempre y cuando no se vea recargado y aporte al proceso de aprendizaje.</p>
4. Evaluar si los textos y audios son entendibles.	<p>En general los textos son entendibles, pero a veces muy extensos.</p> <p>Los audios en general son bien percibidos, pero pueden verse afectados por el rendimiento del servidor y el ancho de banda del sitio donde se aloje el curso.</p>	<p>1. Evaluar si los textos pueden ser reducidos o remplazados con gráficos.</p> <p>2. En los audios se identifica una oportunidad de mejora, ya que a veces se tornan lentos o aburridos por no tener variaciones de tono.</p>

Objetivo	Conclusiones	Recomendaciones
5. Determinar si la extensión de los cursos es adecuada en función al tema o suelen ser cortos o muy largos.	Se debe de cuidar la extensión de cada curso, ya que un curso demasiado largo agota e indispone al usuario. Si un curso es muy largo es mejor dividirlo en 2.	1. Asesorar al cliente de manera de que le sea fácil identificar cuando un tema debe ser dividido en varios cursos, tanto por el tiempo que éste podría consumir al colaborador, como lo tedioso que puede volver realizar el curso.
6. Determinar la percepción de los usuarios finales sobre las evaluaciones de los cursos.	Hay una opción de mejora a la hora de crear las evaluaciones ya que algunos usuarios consideran que las evaluaciones podrían ser más de análisis que una prueba de conceptos ya que esto solo prueba la memoria y no el entendimiento. Además se puede innovar con otra técnica que no sea solo falso y verdadero o preguntas de selección única.	1. Innovar en nuevas formas de evaluación, como por ejemplo análisis de casos. 2. Realizar menos preguntas memorizar y priorizar las de comprensión.
7. Determinar la percepción de satisfacción que tiene el cliente final sobre los productos que utiliza.	Los productos Imago son bien aceptados por los usuarios y en general prefieren capacitarse de esta forma. El inconveniente que se refleja es que el contenido a veces se traslada al curso de una forma un poco aburrida.	1. Se recomienda que Imago asesore de mejor forma y con mayor énfasis sobre la metodología que los clientes pueden aplicar en una temática que puede volver tediosa.

Anexo 7: Resultados encuesta usuarios finales

Uso de Productos

Figura Resumen Pregunta 1.

Análisis técnico	
Media	1,745
Intervalo de confianza (95%)	[1,556 - 1,934]
Tamaño de la muestra	51
Desviación típica	0,688
Error estándar	0,096

Conclusiones destacadas	
El "90,20%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

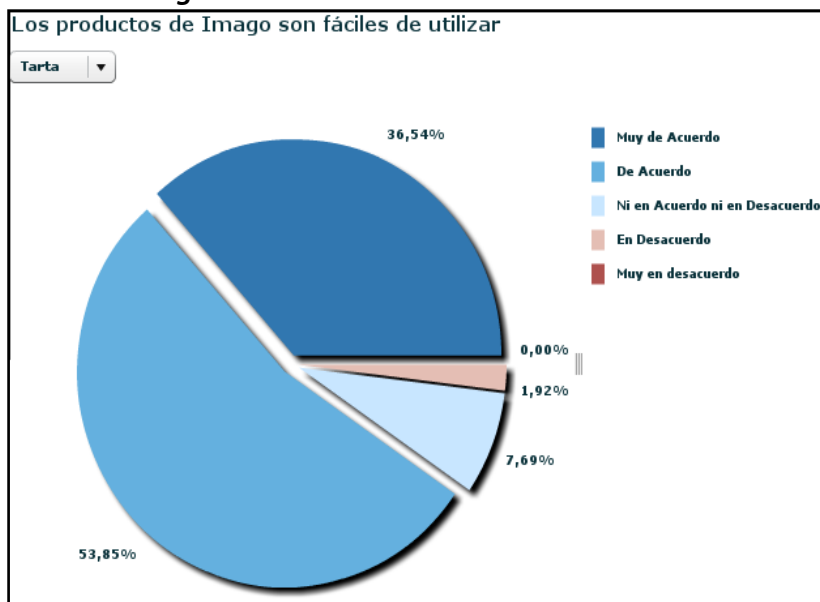


Figura Resumen Pregunta 2.

Análisis técnico	
Media	2,176
Intervalo de confianza (95%)	[1,952 - 2,401]
Tamaño de la muestra	51
Desviación típica	0,817
Error estándar	0,114

Conclusiones destacadas	
El "74,51%" eligieron:	
De Acuerdo	
Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

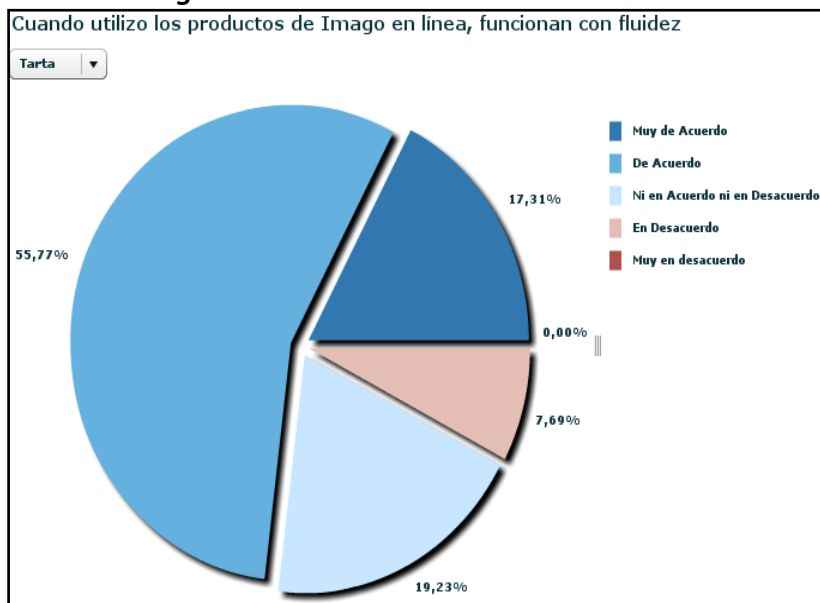


Figura Resumen Pregunta 3

Análisis técnico	
Media	2,627
Intervalo de confianza (95%)	[2,192 - 3,063]
Tamaño de la muestra	51
Desviación típica	1,587
Error estándar	0,222

Conclusiones destacadas	
El "58,82%" eligieron:	
0 veces	
2 veces	
La opción "4 veces" no fue elegida por nadie.	

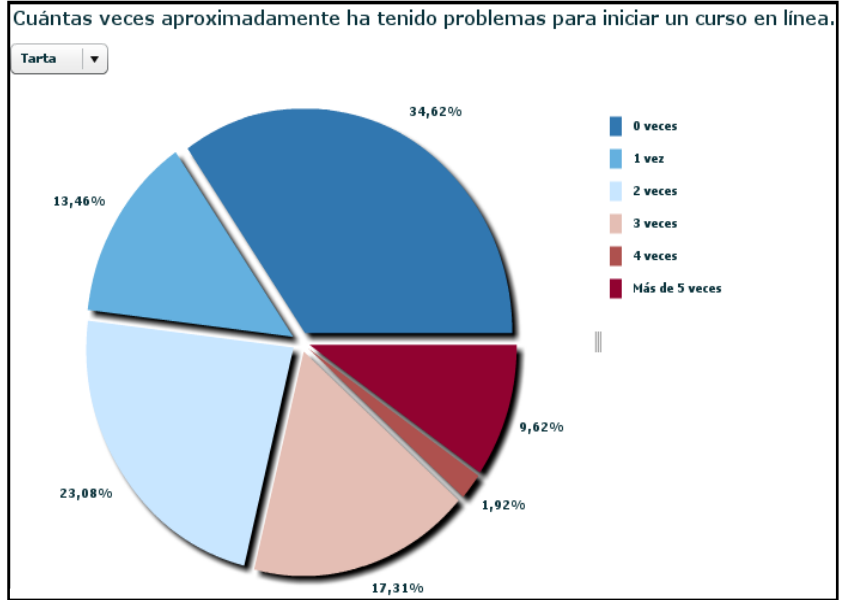
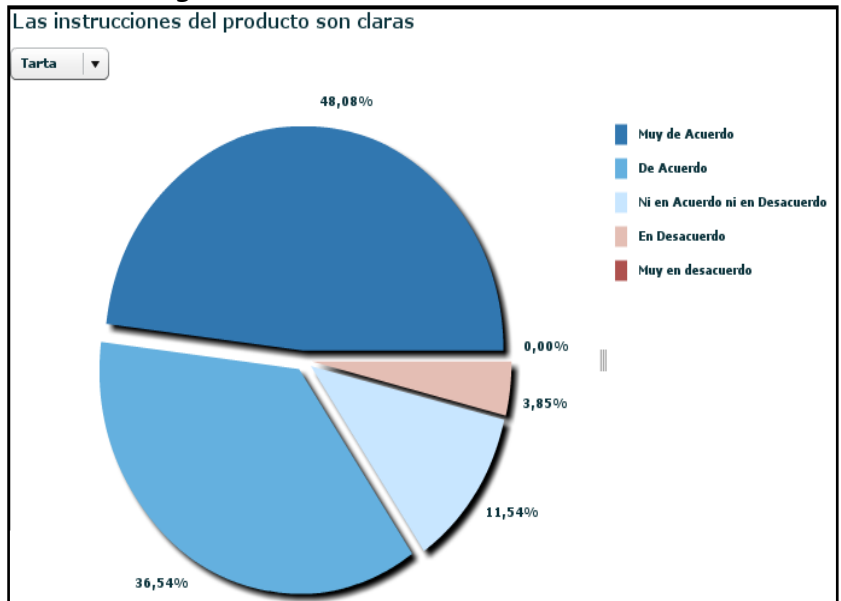


Figura Resumen Pregunta 4.

Análisis técnico	
Media	1,725
Intervalo de confianza (95%)	[1,499 - 1,952]
Tamaño de la muestra	51
Desviación típica	0,827
Error estándar	0,116

Conclusiones destacadas	
El "84,31%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	



Elementos Gráficos

Figura Resumen Pregunta 6.

Análisis técnico	
Media	1,740
Intervalo de confianza (95%)	[1,497 - 1,983]
Tamaño de la muestra	50
Desviación típica	0,876
Error estándar	0,124

Conclusiones destacadas	
El "80,00%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

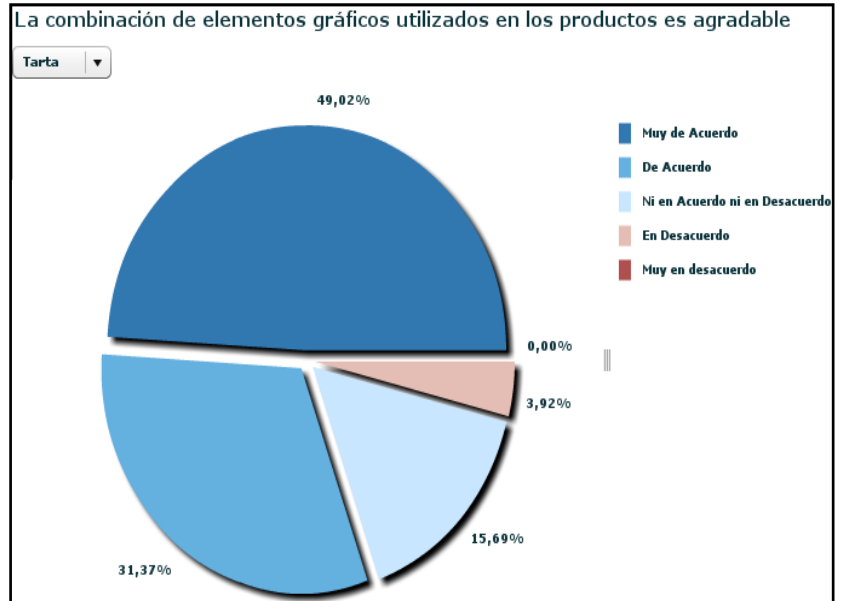


Figura Resumen Pregunta 7.

Análisis técnico	
Media	1,680
Intervalo de confianza (95%)	[1,453 - 1,907]
Tamaño de la muestra	50
Desviación típica	0,819
Error estándar	0,116

Conclusiones destacadas	
El "82,00%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

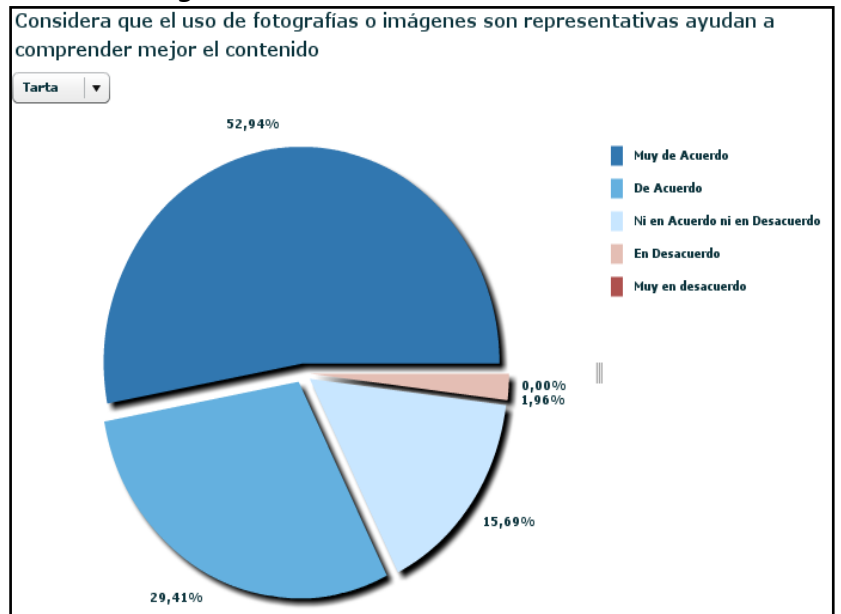
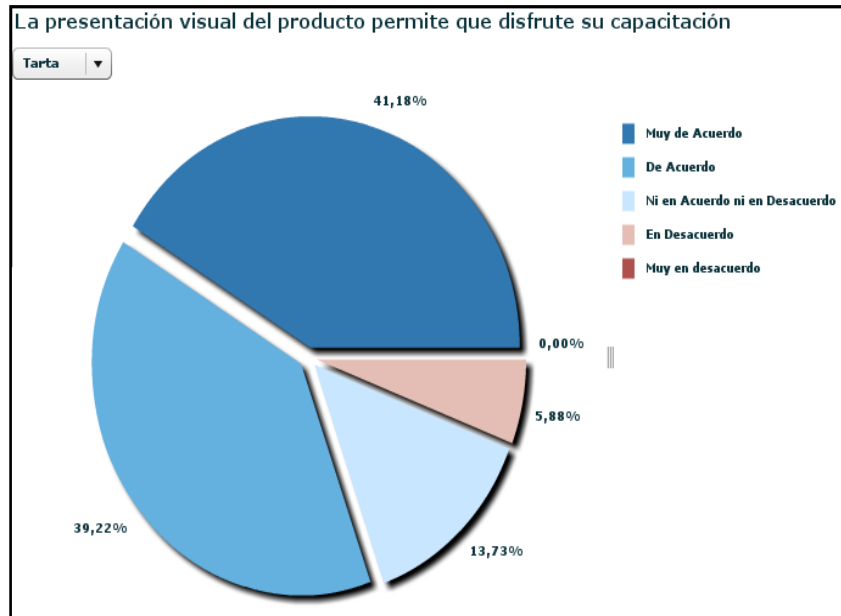


Figura Resumen Pregunta 8.

Análisis técnico	
Media	1,820
Intervalo de confianza (95%)	[1,578 - 2,062]
Tamaño de la muestra	50
Desviación típica	0,873
Error estándar	0,124

Conclusiones destacadas	
El "82,00%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	



Contenido

Figura Resumen Pregunta 10.

Análisis técnico	
Media	3,413
Intervalo de confianza (95%)	[3,143 - 3,683]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,933
Error estándar	0,138

Conclusiones destacadas	
El "69,57%" eligieron:	
Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
La opción "Muy de Acuerdo" no fue elegida por nadie.	

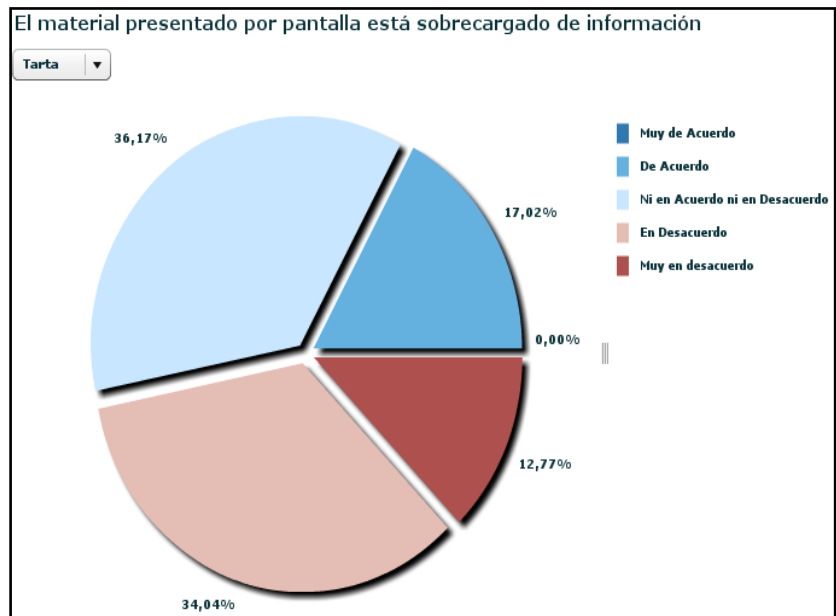


Figura Resumen Pregunta 11.

Análisis técnico	
Media	2,217
Intervalo de confianza (95%)	[1,952 - 2,482]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,917
Error estándar	0,135

Conclusiones destacadas	
El "71,74%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

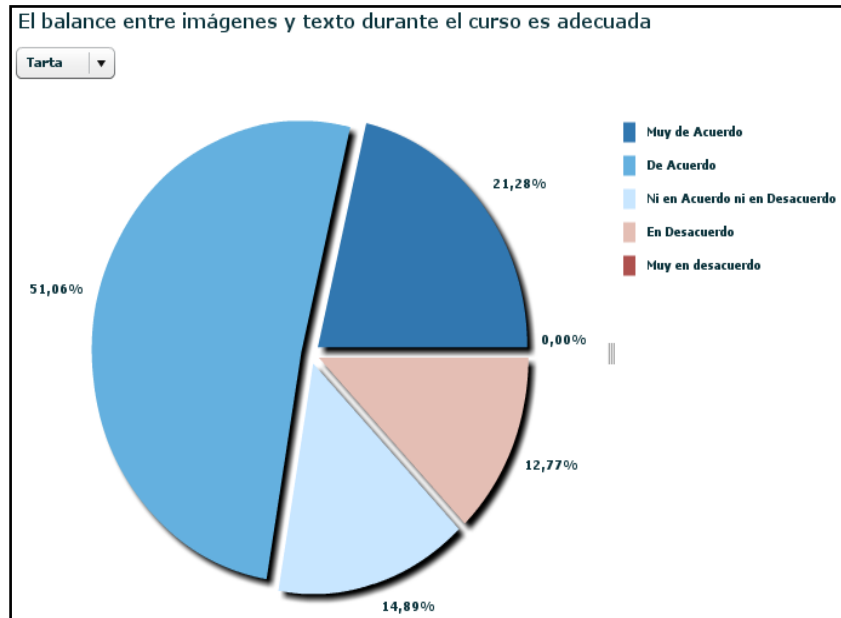


Figura Resumen Pregunta 12.

Análisis técnico	
Media	1,913
Intervalo de confianza (95%)	[1,622 - 2,204]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	1,007
Error estándar	0,149

Conclusiones destacadas	
El "76,09%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

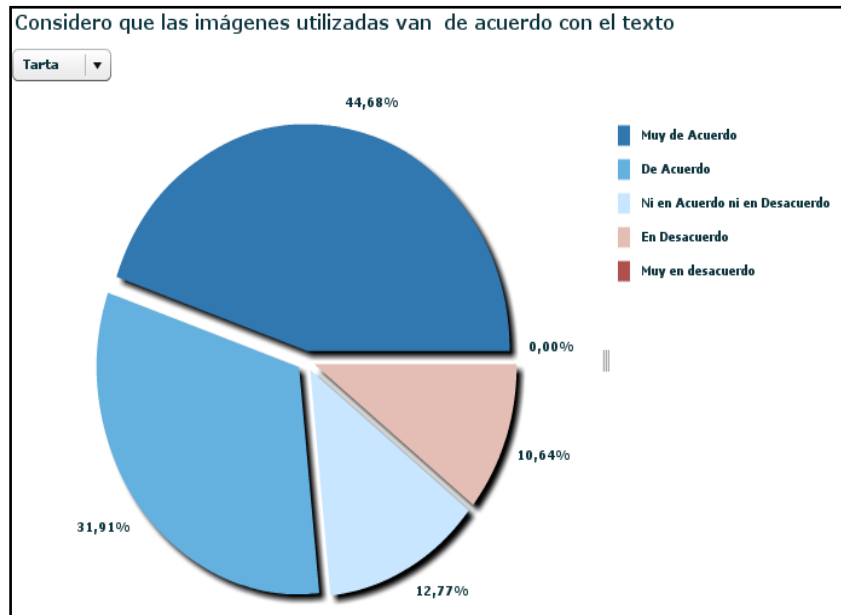


Figura Resumen Pregunta 13.

Análisis técnico	
Media	1,826
Intervalo de confianza (95%)	[1,604 - 2,048]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,769
Error estándar	0,113

Conclusiones destacadas	
El "86,96%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

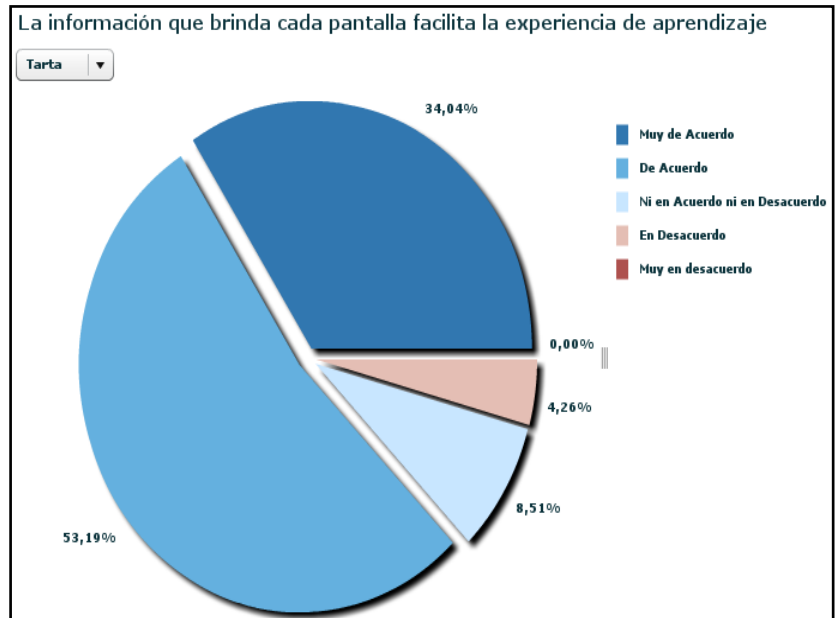


Figura Resumen Pregunta 14.

Conclusiones destacadas	
El "73,91%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

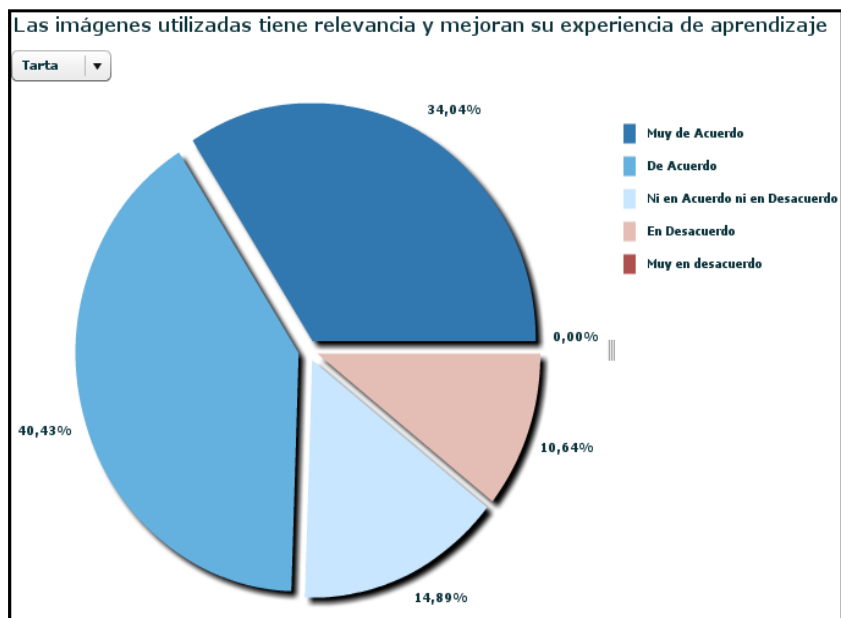


Figura Resumen Pregunta 15.

Análisis técnico	
Media	1,913
Intervalo de confianza (95%)	[1,678 - 2,148]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,812
Error estándar	0,120

Conclusiones destacadas	
El "80,43%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

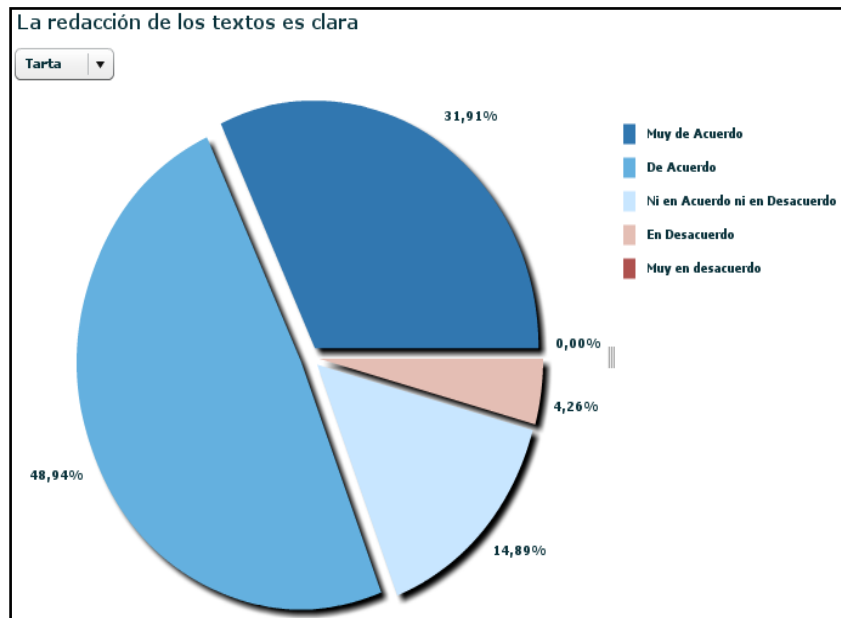


Figura Resumen Pregunta 16.

Análisis técnico	
Media	1,717
Intervalo de confianza (95%)	[1,469 - 1,966]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,861
Error estándar	0,127

Conclusiones destacadas	
El "82,61%" eligieron:	
Muy de Acuerdo	
De Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

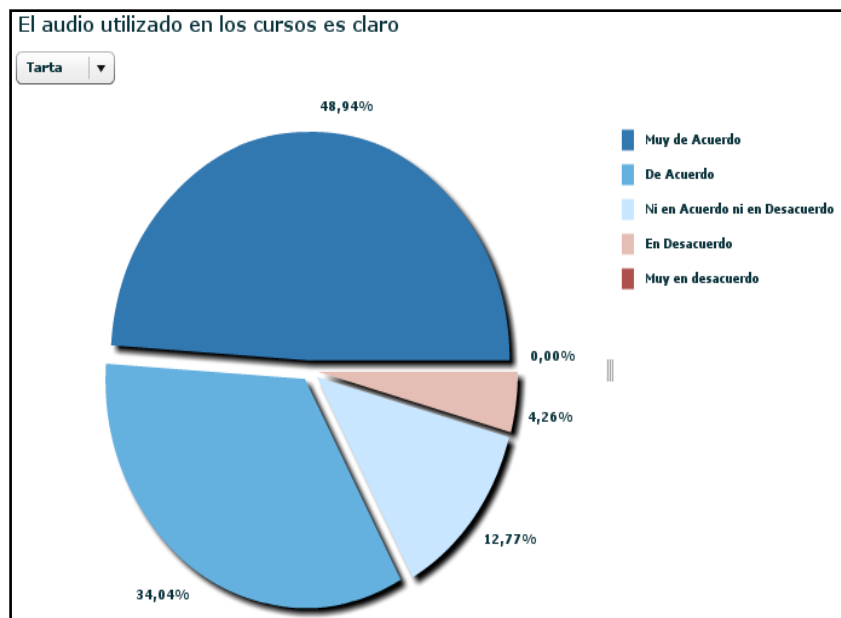


Figura Resumen Pregunta 17.

Análisis técnico	
Media	2,913
Intervalo de confianza (95%)	[2,642 - 3,184]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,939
Error estándar	0,138

Conclusiones destacadas	
El "78,26%" eligieron:	
Más Gráficos o ilustraciones	
No Aplica	
La opción menos elegida representa el "8,70%":	

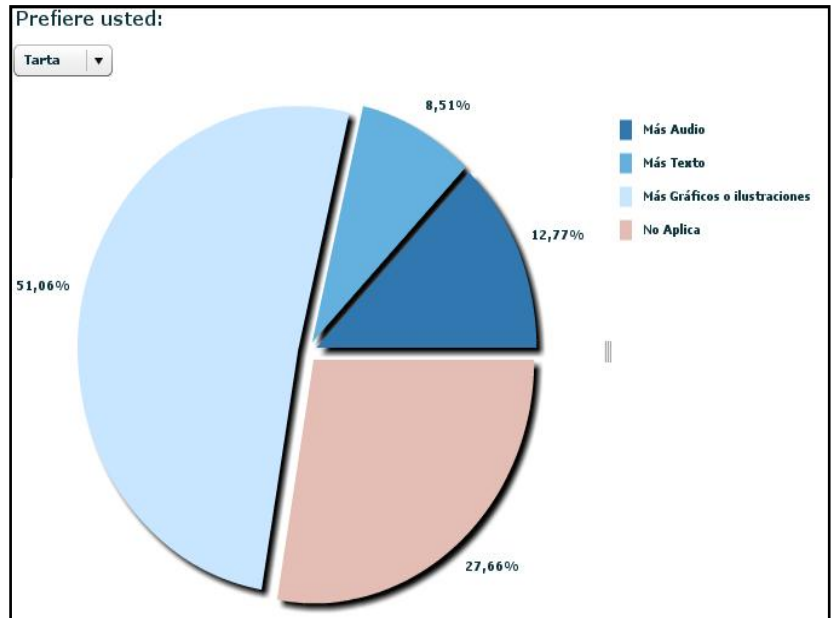


Figura Resumen Pregunta 18.

Análisis técnico	
Media	2,043
Intervalo de confianza (95%)	[1,833 - 2,254]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,729
Error estándar	0,107

Conclusiones destacadas	
El "80,43%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

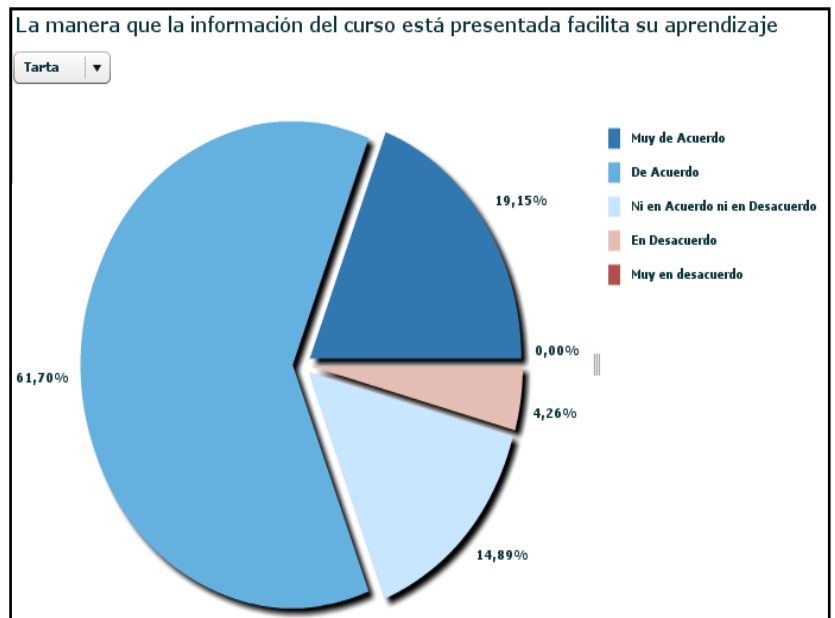


Figura Resumen Pregunta 19.

Análisis técnico	
Media	2,152
Intervalo de confianza (95%)	[1,909 - 2,396]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,842
Error estándar	0,124

Conclusiones destacadas	
El "71,74%" eligieron:	
De Acuerdo	
Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

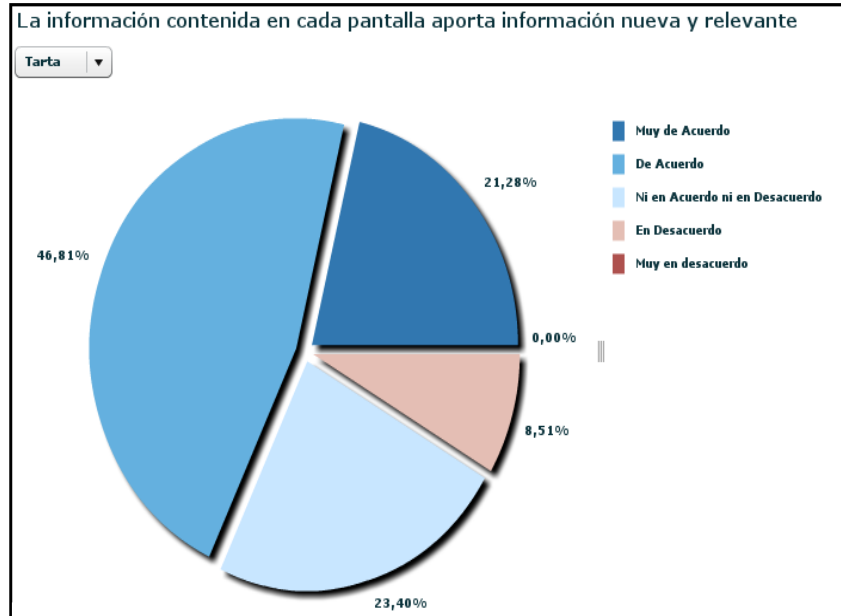


Figura Resumen Pregunta 20.

Análisis técnico	
Media	2,261
Intervalo de confianza (95%)	[1,999 - 2,522]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,905
Error estándar	0,133

Conclusiones destacadas	
El "69,57%" eligieron:	
De Acuerdo	
Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

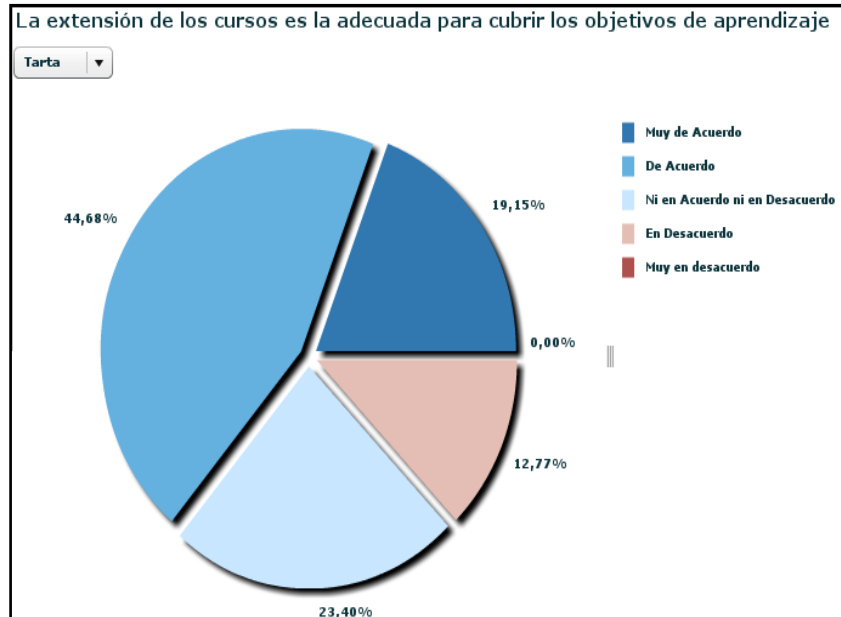
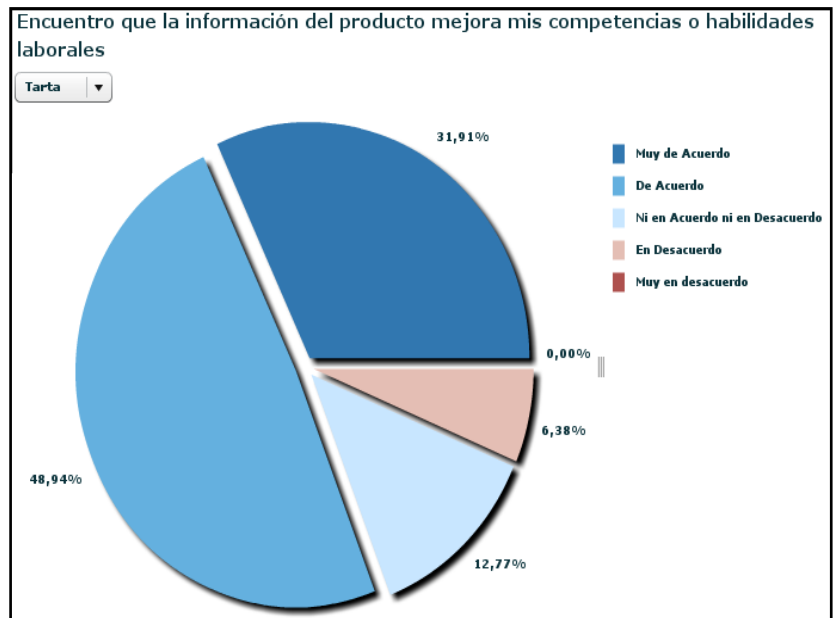


Figura Resumen Pregunta 21.

Análisis técnico	
Media	1,891
Intervalo de confianza (95%)	[1,661 - 2,121]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,795
Error estándar	0,117

Conclusiones destacadas	
El "82,61%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	



Evaluación de los Cursos

Figura Resumen Pregunta 23.

Análisis técnico	
Media	1,370
Intervalo de confianza (95%)	[1,229 - 1,511]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,488
Error estándar	0,072

Conclusiones destacadas	
La opción más elegida fue "Sí".	
La opción menos elegida fue "No (Favor continuar en la pregunta 27)".	

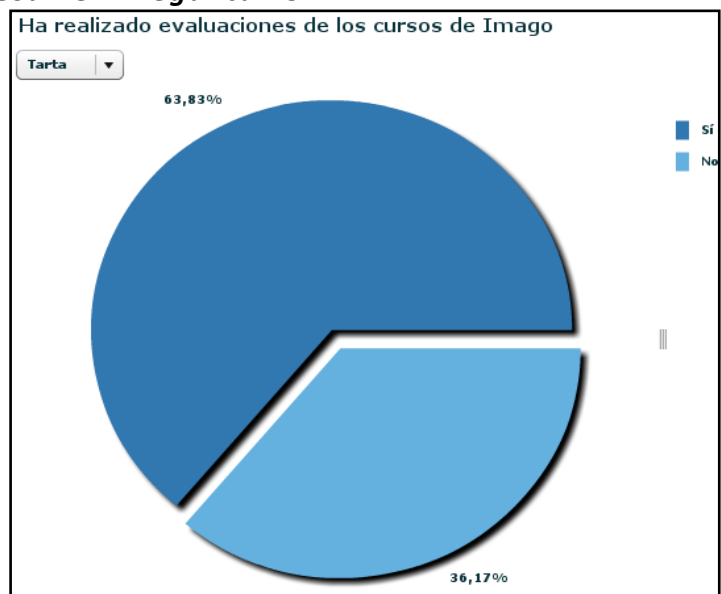


Figura Resumen Pregunta 24.

Análisis técnico	
Media	1,448
Intervalo de confianza (95%)	[1,163 - 1,733]
Tamaño de la muestra	29
Desviación típica	0,783
Error estándar	0,145

Conclusiones destacadas	
El "89,66%" eligieron:	
Sí	
Sugiere otra metodología (Por favor especifique)	
La opción menos elegida representa el "10,34%":	
No	

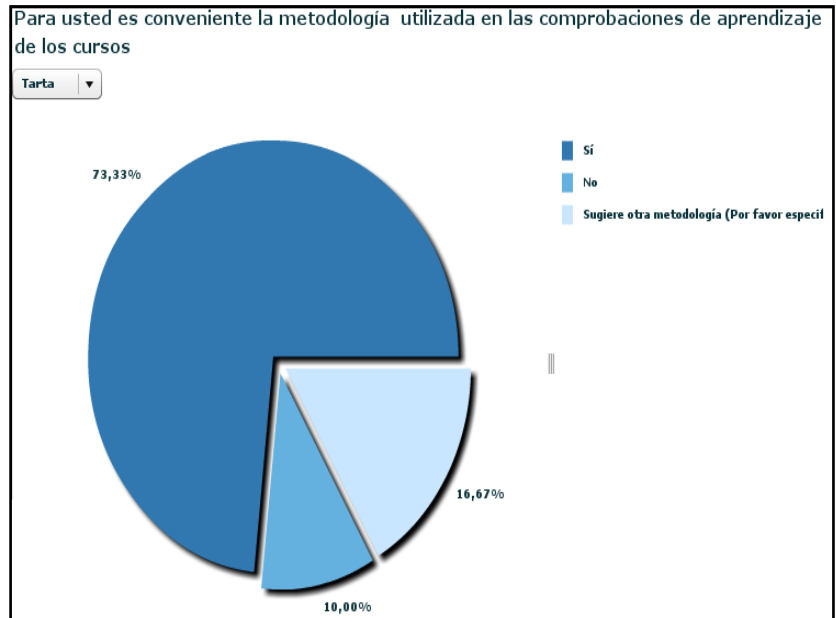
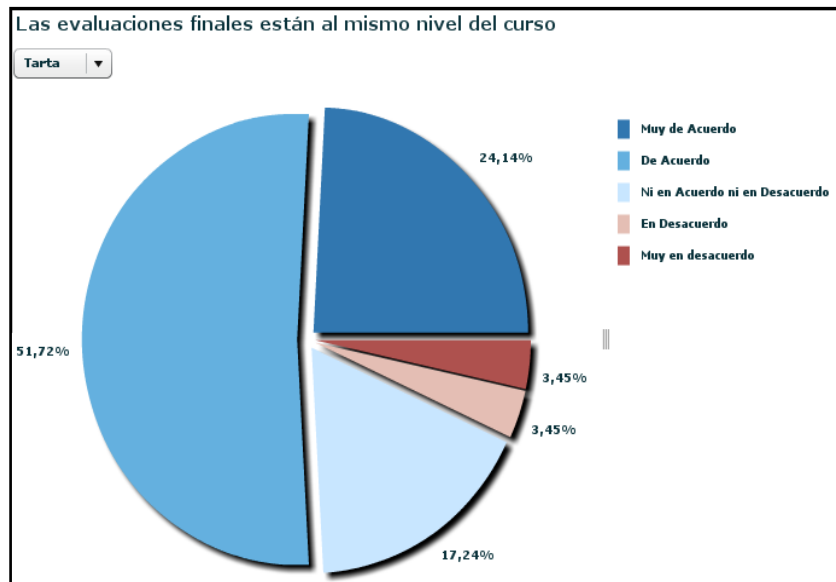


Figura Resumen Pregunta 25.

Análisis técnico	
Media	2,107
Intervalo de confianza (95%)	[1,753 - 2,461]
Tamaño de la muestra	28
Desviación típica	0,956
Error estándar	0,181

Conclusiones destacadas	
El "75,00%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción menos elegida representa el "3,57%":	
En Desacuerdo	



Satisfacción en el uso de los productos

Figura Resumen Pregunta 27.

Análisis técnico	
Media	2,130
Intervalo de confianza (95%)	[1,868 - 2,393]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,909
Error estándar	0,134

Conclusiones destacadas	
El "69,57%" eligieron:	
De Acuerdo	
Muy de Acuerdo	
La opción "Muy en desacuerdo" no fue elegida por nadie.	

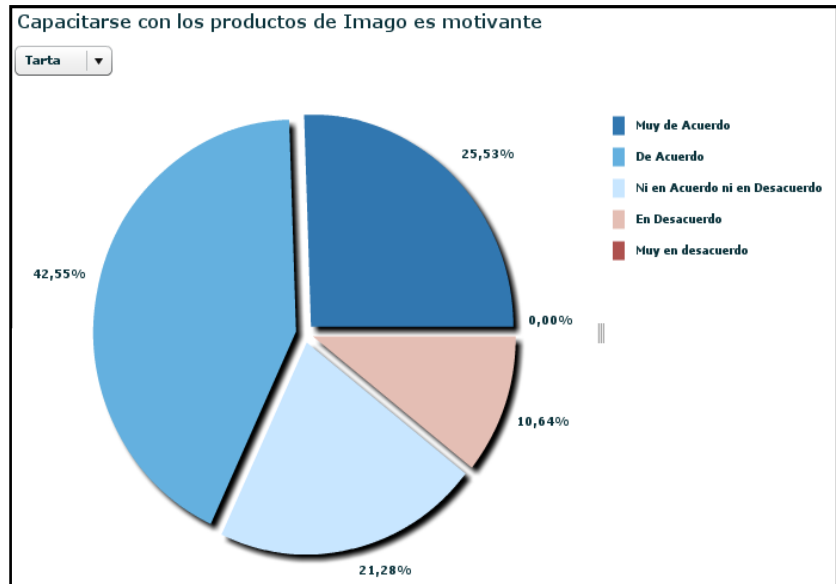


Figura Resumen Pregunta 28.

Análisis técnico	
Media	3,261
Intervalo de confianza (95%)	[2,999 - 3,522]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0,905
Error estándar	0,133

Conclusiones destacadas	
El "78,26%" eligieron:	
Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
La opción menos elegida representa el "4,35%":	
Muy de Acuerdo	

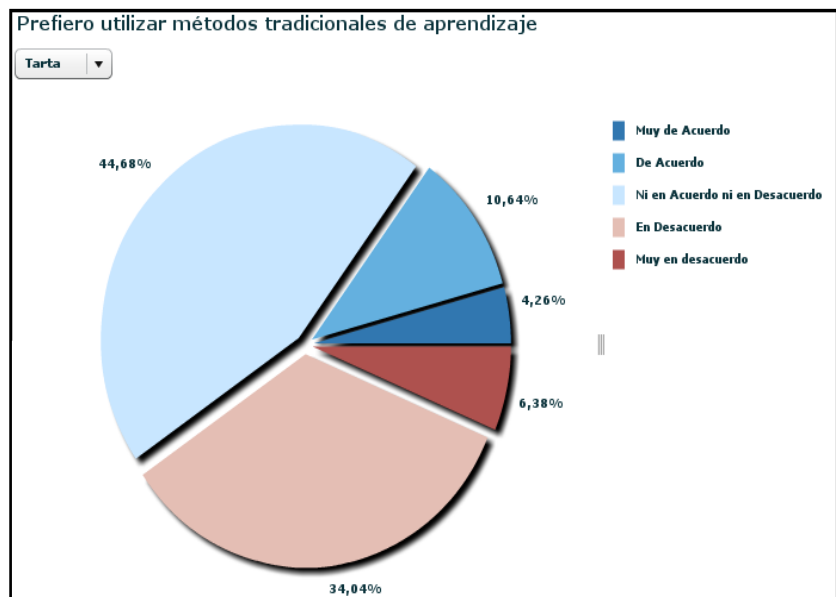
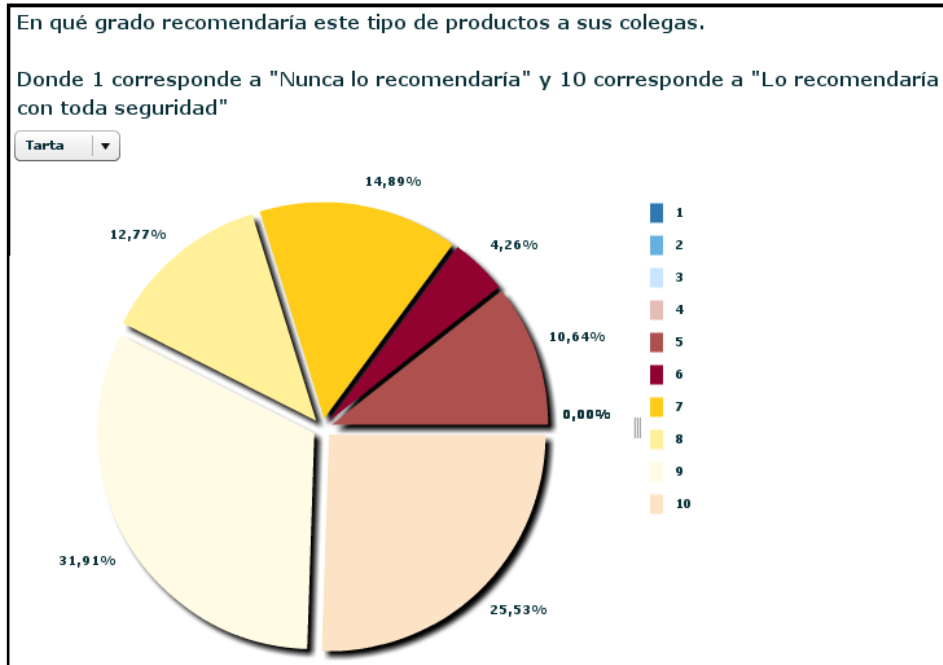


Figura Resumen Pregunta 29.



Análisis técnico	
Media	8,348
Intervalo de confianza (95%)	[7,899 - 8,796]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	1,552
Error estándar	0,229

Conclusiones destacadas
El "58,70%" eligieron:
9
10
4 opciones quedaron sin elegir.
1, 2, 3 y 4.