



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Modelo de Gestión Empresarial y la
Productividad en la Agencia de Publicidad SIGNO
VIRTUAL MEDIOS ubicada en la ciudad de
Ambato”.**

Autor: Bedón Parra Hernán Darío

Tutor: Ing. MBA. Edwin Santamaría

**AMBATO – ECUADOR
Julio 2014**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Santamaría

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación ha sido minuciosamente revisado, por lo tanto autorizo la presentación del presente trabajo de investigación; el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio del 2014

Ing. MBA. Edwin Santamaría

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Hernán Darío Bedón Parra, expreso que las ideas presentadas y los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas son definitivamente originales, legítimos, personales, a excepción de las citas.

Ambato, Julio del 2014

Hernán Darío Bedón Parra

180423107-2

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado, aprueban el presente trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio del 2014

f.- -----

Ing. MBA. Antonio Lara

PROFESOR CALIFICADOR

f.- -----

Ing. Ms. William Ortega

PROFESOR CALIFICADOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor.

Hernán Darío Bedón Parra

180423107-2

DEDICATORIA

De manera primordial a Dios por siempre iluminarme y bendecirme en toda mi vida estudiantil, por brindarme la capacidad de comprensión y entendimiento en momentos difíciles.

A mis padres quienes constituyen el pilar fundamental en mi vida, quienes en todo momento siempre me brindaron su apoyo y amor incondicional, los cuales me inculcaron los valores esenciales de la vida me que me han servido para desenvolverme en todos los ámbitos de la vida.

A todos mis familiares quienes me brindaron su cariño y comprensión, de manera muy especial a mi tío quien a pesar de la distancia nunca dejo de preocuparse y siempre estuvo aconsejándome en todo instante.

Hernàn Darìo Bedòn Parra

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, especialmente a Facultad de Ciencias Administrativas carrera Organización de Empresas por brindarme la oportunidad de poder formarme como persona y como profesional durante estos años de estudio.

A mi tutor el Ing. Edwin Santamaría quien me sirvió de guía en este proceso de realización de tesis brindándome el tiempo y apoyo necesario en todo momento.

A mis profesores por todos los conocimientos impartidos en toda la carrera estudiantil y a mis compañeros de clase quienes estuvieron conmigo apoyándome en las buenas y malas.

Hernàn Darìo Bedòn Parra

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESÚMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación Del Problema.....	8
1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación.....	8

1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	16
2.5. HIPÓTESIS.....	58
2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	59
CAPÍTULO III.....	60
METODOLOGÍA.....	60
3.1. ENFOQUE.....	60
3.2. MODALIDAD.....	61
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	63
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	65

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN.....	66
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	66
CAPÍTULO IV.....	68
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	68
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	68
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	68
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	80
4.3.1. Formulación De La Hipótesis.....	83
4.3.2. Elección de la prueba estadística.....	83
4.3.3. Grados de Libertad.....	83
4.3.4 Cálculo de chi cuadrado.....	84
4.3.5. Verificación De Hipótesis.....	85
4.3.6. Decisión.....	85
CAPÍTULO V.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES.....	86
5.2. RECOMENDACIONES.....	87
CAPÍTULO VI.....	89

6.1. DATOS INFOMATIVOS.....	89
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	90
6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	92
6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	92
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA.....	94
6.7. METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO.....	98
6.7.1 FASE I.....	99
6.7.2 FASE II.....	101
6.7.3 FASE III.....	124
6.7.4 FASE IV.....	142
6.7.5 FASE V.....	146
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	146
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habilidades Gerenciales.....	31
Tabla 2: Control de la Producción.....	48
Tabla 3: Variable Independiente: Gestión Empresarial.....	63
Tabla 4: Variable Dependiente: Productividad.....	64
Tabla 5: Recolección de la Información.....	65
Tabla 6: Técnicas e Instrumentos de Información.....	66
Tabla 7: ¿Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo?.....	69
Tabla 8: ¿Cómo califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa?.....	70
Tabla 9: ¿Cree Ud. que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales?.....	71
Tabla 10: ¿Considera Ud. que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?.....	72
Tabla 11: ¿Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral?.....	73
Tabla 12: ¿Cree usted que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional?.....	75
Tabla 13: ¿Conoce Ud. los diagramas de procesos implementados en la empresa?.....	76

Tabla 14: ¿Considera Ud. importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?.....	77
Tabla 15: ¿Conoce Ud. los indicadores de producción que maneja la empresa?.....	78
Tabla 16: ¿Cómo califica Ud. la evaluación de resultados en su área de trabajo por parte de los responsables?.....	79
Tabla 17: Frecuencia Observada.....	80
Tabla 18: Frecuencia Esperada.....	82
Tabla 19: Cálculo de X^2	84
Tabla 20: Valoración Eficacia.....	102
Tabla 21: Eficacia Página Web.....	102
Tabla 22: Eficacia Campañas de Marketing.....	102
Tabla 23: Eficacia Campañas de Comunicación.....	103
Tabla 24: Eficacia Activación y Btl.....	103
Tabla 25: Eficacia Diseño Gráfico.....	103
Tabla 26: Eficacia Imagen Corporativa.....	104
Tabla 27: Eficacia Cuñas Radiales.....	104
Tabla 28: Eficacia Total.....	104
Tabla 29: Valoración Eficiencia.....	106

Tabla 30: Eficiencia Página Web.....	107
Tabla 31: Eficiencia Campañas de Marketing.....	107
Tabla 32: Eficiencia Campañas de Comunicación.....	108
Tabla 33: Eficiencia Activación y Btl.....	108
Tabla 34: Eficiencia Diseño Gráfico.....	109
Tabla 35: Eficiencia Imagen Corporativa.....	109
Tabla 36: Eficiencia Cuñas Radiales.....	110
Tabla 37: Eficiencia Total.....	110
Tabla 38: Efectividad Página Web.....	112
Tabla 39: Efectividad Campañas de Marketing.....	112
Tabla 40: Efectividad Campañas de Comunicación.....	113
Tabla 41: Efectividad Activación y Btl.....	113
Tabla 42: Efectividad Diseño Gráfico.....	114
Tabla 43: Efectividad Imagen Corporativa.....	114
Tabla 44: Efectividad Cuñas Radiales.....	115
Tabla 45: Efectividad Total.....	115
Tabla 46: Productividad Página Web.....	117

Tabla 47: Productividad Campañas de Marketing.....	117
Tabla 48: Productividad Campañas de Comunicación.....	117
Tabla 49: Productividad Activación y Btl.....	118
Tabla 50: Productividad Diseño Gráfico.....	118
Tabla 51: Productividad Imagen Corporativa.....	118
Tabla 52: Productividad Cuñas Radiales.....	119
Tabla 53: Productividad Total.....	119
Tabla 54: Análisis Foda.....	126
Tabla 55: Matriz Foda.....	127
Tabla 56: Matriz de Competitividad.....	128
Tabla 57: Estrategias de Gestión Empresarial.....	129
Tabla 58: Plan piloto de productos complementarios.....	131
Tabla 59: Estrategias de Gestión Empresarial.....	133
Tabla 60: Plan de Inversión en Maquinaria y Equipo	135
Tabla 61: Estrategias de Gestión Empresarial.....	136
Tabla 62: Tabla de Comisiones	137
Tabla 63: Estrategias de Gestión Empresarial.....	138

Tabla 64: Plan de Capacitación.....	140
Tabla 65: Plan de Acción.....	142
Tabla 66: Presupuesto Total.....	146
Tabla 67: Previsión de la Evaluación.....	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Árbol del Problema.....	7
Gráfico 2: Categorización Variable Independiente.....	17
Gráfico 3: Categorización Variable Dependiente.....	18
Gráfico 4: Proceso Administrativo.....	27
Gráfico 5: Habilidades Gerenciales.....	29
Gráfico 6: ¿Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo?.....	69
Gráfico 7: ¿Cómo califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa?.....	70
Gráfico 8: ¿Cree Ud. que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales?.....	71
Gráfico 9:¿Considera Ud. que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?.....	72
Gráfico 10: ¿Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral?.....	73
Gráfico 11: ¿Cree usted que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional?.....	75
Gráfico 12: ¿Conoce Ud. los diagramas de procesos implementados en la empresa?.	76

Gráfico 13: ¿Considera Ud. importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?.....	77
Gráfico 14: ¿Conoce Ud. los indicadores de producción que maneja la empresa?.....	78
Gráfico 15: ¿Cómo califica Ud. la evaluación de resultados en su área de trabajo por parte de los responsables?.....	79
Gráfico 16: Interpretación Gráfica.....	85
Gráfico 17: Modelo Operativo.....	98
Gráfico 18: Eficacia Total.....	105
Gráfico 19: Eficiencia Total.....	111
Gráfico 20: Efectividad Total.....	116
Gráfico 21: Productividad Total.....	120
Gráfico 22: Competitividad.....	128

RESUMEN EJECUTIVO

La agencia de Publicidad Signo Virtual Medios se dedica a ofrecer servicios publicitarios, se encuentran en el mercado aproximadamente alrededor de 10 años tiempo en el cual la empresa ha experimentado fases de introducción del servicio, crecimiento, desarrollo por lo que resulta indispensable la formulación de estrategias empresariales con el propósito de mejorar la productividad en la organización.

La presente investigación tiene como propósito realizar un estudio a los clientes internos de la organización, los tipos e investigación que se utilizaron como la investigación exploratoria la cual nos ayudo a la búsqueda de información necesaria del problema objeto de estudio, mientras que la investigación descriptiva permitió la descripción exacta en un tiempo determinado y por último la investigación correlacional que nos ayudó a medir el grado de incidencia de las variables que se manejan en el problema con la finalidad de mejorar la gestión empresarial por medio de estrategias empresariales ya que muestran una ineficiencia en este aspecto.

Mediante la identificación de los aspectos antes mencionados y el hecho que el mercado publicitario es cada vez más grande y competitivo resulta de gran importancia la estructuración de estrategias empresariales las mismas que ayudaran a mejorar en la gestión empresarial y por ende en la productividad resultando beneficiados todos los miembros de la organización.

Palabras Claves

Gestión Empresarial

Productividad

Team Building

Free lance

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se basa fundamentalmente en la elaboración de estrategias de gestión empresarial de la agencia de publicidad signo virtual medios, con la finalidad de observar las necesidades de sus clientes internos y externos de contar con dichas estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, optimizar recursos, un adecuado sistema y control de procesos que permita mejorar en el aspecto de la productividad.

La investigación se encuentra desarrollada en seis capítulos que describen el problema que afecta a la agencia de publicidad signo virtual medios y la posible solución que se puede brindar para mejorar la productividad.

En el **Capítulo I**, se detalla el tema de investigación que es el modelo de gestión empresarial y la productividad, planteamiento del problema que se da a nivel macro meso y micro, la prognosis la cual detalla los aspectos del árbol del problema como no tener una planificación estratégica adecuada, control deficiente, realización de actividades repetitivas, inadecuado determinación de indicadores entre otros que permiten ver como se encuentra afectado la productividad de la empresa, el desarrollo de objetivo general y específicos.

En el **Capítulo II**, se describe toda la fundamentación teórica como: los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica en la cual aportan con sus ideas los implicados de cómo se realizan las actividades, la fundamentación legal en la cual se detallan algunas leyes relacionadas al tema de investigación, las categorías fundamentales que son la variable dependiente e independiente, concluyendo con el problema y la hipótesis que permitirá incrementar la productividad de la organización.

En el **Capítulo III**, presenta la metodología por medio del enfoque de investigación que se basa en un paradigma cualitativo y cuantitativo, se basa en la descripción de las cualidades de un fenómeno a investigar, logrando con ello evidenciar de forma concreta la gestión empresarial; y a su vez con exactitud los datos que permitan determinar de

manera numérica su relación con el problema. La elección de la modalidad de la investigación la cual fue bibliográfica e investigación de campo, los tipos de investigación y la operacionalización de variables independiente y dependiente.

En el **Capítulo IV**, se encuentra establecido el análisis e interpretación por medio de resultados obtenidos que arrojaron las encuestas, posteriormente la realización de la frecuencia observada, luego la esperada, formulación de hipótesis, cálculo de los grados de libertad, ejecución del chi cuadrado, para a continuación verificar la hipótesis para comprobar si se acepta o se anula la misma.

En el **Capítulo V**, se presentan las conclusiones y recomendaciones las mismas que se realizan respondiendo a los objetivos específicos, luego al objetivo general, después a la hipótesis comprobada y por último a los hallazgos encontrados, que ayudaran a la elaboración de las estrategias empresariales mencionadas anteriormente.

En el **Capítulo VI**, se puntualiza todo lo concerniente a los datos informativos de la propuesta como el tema, nombre de la empresa y su ubicación, beneficiarios tanto clientes internos como externos, tiempo estimado, los responsables que son el gerente, autor, tutor y costo de la propuesta de \$ 25600; los antecedentes, la justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación científico-técnica detallando brevemente los pasos a seguir para elaborar estrategias empresariales por medio de consulta, el modelo operativo donde se detalla específicamente las fases que componen la ejecución de la propuesta y por último la administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Gestión Empresarial y la Productividad en la Agencia de Publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS” ubicada en la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

A nivel **Mundial** la gestión empresarial es la adaptación a la nueva realidad de los negocios: Estrategias globales para ser más competitivos.

Para ser competitivos en el futuro que nos aguarda, lo primero que debemos tener muy en cuenta es que se está produciendo, a nivel internacional, un cambio de poder en casi todos los ámbitos y podríamos decir que Estados Unidos deja paso a los demás, a otros países que comienzan a escribir los renglones de la nueva competitividad.

Excepto en el político-militar, en el resto de los órdenes, como el industrial, el económico, el educativo, el cultural y el social, son ya otros países los que están ocupando la posición prominente que durante un siglo, y después que lo hiciera Inglaterra también durante muchos años, ha ocupado Estados Unidos.

A estas alturas del nuevo milenio, a nadie se le escapa, por lo evidente, esta situación y lo que está ocurriendo. Me refiero al cambio de poder en el mundo, debido a lo que Antonie van Agtmael llamará “mercados emergentes”. De acuerdo con Fareed Zakaria, es posible que el sistema internacional emergente sea bastante distinto al que conocemos.

<http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2012/12/gestion-empresarial-y-adaptacion-la.html>

A nivel **Nacional** la gestión empresarial más que un fin se vuelve una de las bases sólidas para garantizar mayores éxitos empresariales, entender la gestión de una empresa, de la forma en que sea, así como la fórmula para que todos sus engranajes funcionen de la mejor forma nos puedan dar un repentino beneficio que no esperamos, muchas veces se trata de pocos detalles. Por esto es del todo necesario una buena organización interna y también una forma de entender la realidad que nos lleve a una mejor productividad no a costa de la deriva de los sueldos, más bien de las mejoras de todas las estructuras que debemos tener en cuenta dentro de la propia gestión empresarial básica, y no es un camino fácil, pero tampoco un camino de rosas, de aquí que hayan tantos estudios y literatura (técnica) realizada sobre la gestión empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. En Alemania el concepto se está consolidando en un grupo mayoritario de empresas, en Ecuador el tema de igual manera está ganando importancia, y por supuesto, (la Cámara de Industrias y comercio Ecuatoriano- Alemana) en respuesta a esta nueva tendencia, ahora le ofrece la alternativa de crear valor agregado con RSE mediante sus actividades.

RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficios para sí mismo. Las actividades de RSE se basan en la iniciativa de responsabilidad propia de las empresas y van más allá de solo cumplir las leyes. Es un modelo de

gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental, el mismo que será de gran ayuda en Signo Virtual Medios que permitirá mejorar en varios aspectos que se están llevando a cabo en dicha organización.

<http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>

En la provincia de Tungurahua, cantón **Ambato**, existen alrededor de 12 empresas dedicadas al marketing, publicidad, diseño, comunicación e impresión en este sector que ofertan servicios similares entre las cuales se puede mencionar las agencias más importantes: Dos de Azúcar, Genimag, Santana Studio, Quimelia, a nivel nacional existen grandes corporaciones que ofertan este servicio como Maruri, Bbdo, Macan Erikson, Cinetel, entre otros.

Signo Virtual Medios, ofrece varios servicios relacionados a la publicidad como servicios, campañas de marketing, campañas de comunicación, diseño grafico, imagen corporativa, diseño web digital, sociabilización comunitaria obteniendo una interesante participación en el mercado aproximadamente de un 35% de los clientes locales y regionales según estudios y encuestas realizadas por la empresa en el mes de junio en el 2013. Maneja dentro de su portafolio de clientes importantes firmas comerciales ente las cuales se puede mencionar las siguientes empresas: Unifinsa Sociedad Financiera, Hospital Millennium, Ambacar, Automekano, Hotel Ambato, Agriandes, Pladeco, Global Parts, entre otras, y también a nivel público como Secretaria de Hidrocarburos, Petro Ecuador, Conelec.

Cuenta con tecnología de punta como computadoras imac, ios, equipos de filmación y edición, plotters de impresión y de corte que ha significado una elevada inversión para sus accionistas viéndose la empresa obligada a mejorar su participación en el mercado que le permita sostener sus costos, y buscar la utilidad deseada.

Desde este punto de vista, se hace indispensable para este sector y específicamente para Signo Virtual Medios mejorar definitivamente los aspectos más relevantes del modelo de gestión empresarial para de esta manera mejorar sustancialmente la productividad la

misma que les permitirá mejorar su participación en el mercado para así poder sostener sus costos y obtener la utilidad deseada.

1.2.2 Análisis Crítico

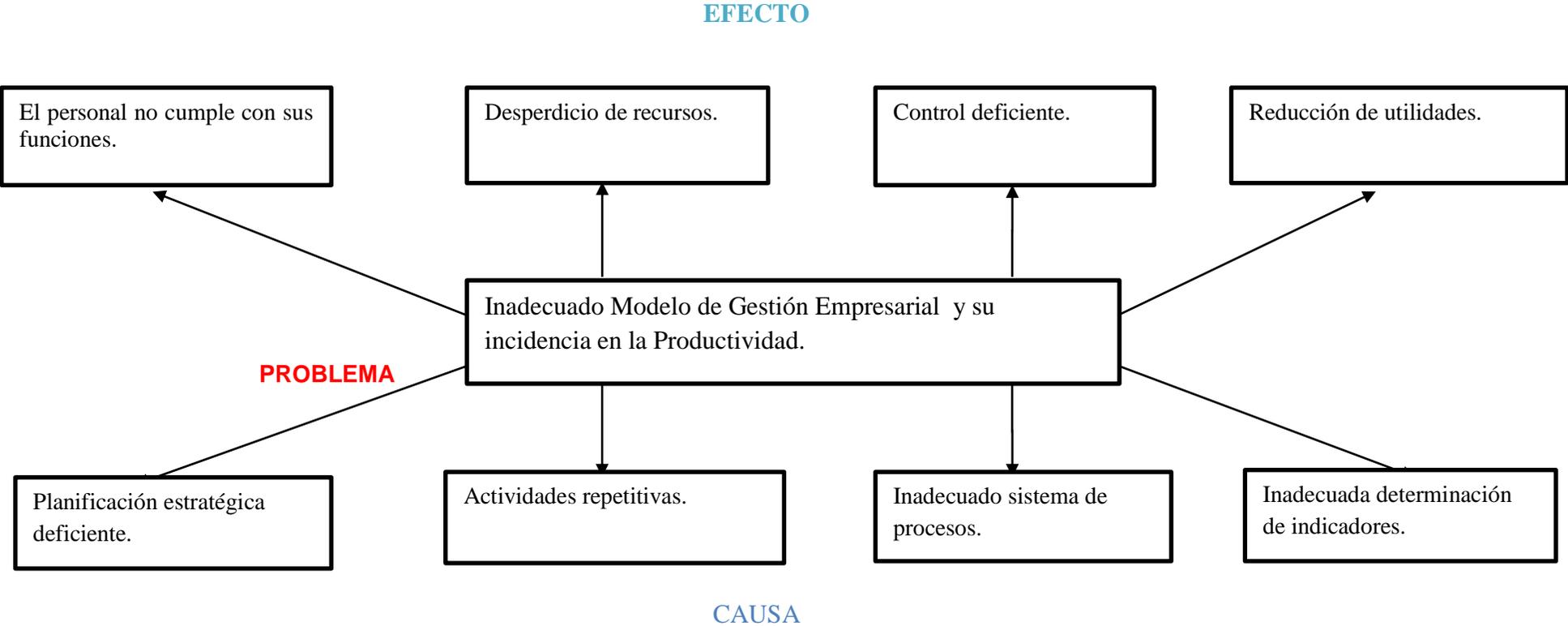
El modelo de gestión empresarial por especialización es inadecuado debido a que los colaboradores se limitan simplemente a realizar su trabajo de manera individual el cual se les ha asignado sin el sentido de colaboración y apoyo a los demás departamentos; restándole importancia al trabajo en equipo que es primordial en toda organización.

Se están efectuando actividades repetitivas las mismas que generan duplicidad de información por parte de los trabajadores a sus jefes inmediatos y por ende el desperdicio de recursos económicos, materiales y sobre todo la pérdida de tiempo en la realización de sus funciones.

No se han establecido de manera adecuada y en consenso con los involucrados de cada área los procesos internos que se deben llevar dentro de la organización para el correcto desarrollo de las actividades realizando los mismos de manera empírica y bajo normas establecidas por las personas de mayor tiempo de trabajo, dando como resultado un deficiente control de los mismos ya que no existe una normativa interna como un sistema de procesos que sea la guía de cómo realizar el trabajo determinando responsables y el detalle de cada uno de las actividades provocando trabajos ineficientes.

La inadecuada determinación de indicadores de gestión afecta de manera importante a la utilidad que la empresa percibe por su actividad comercial debido a que no se han establecido factores de medición de sus resultados basándose solo en análisis contables los cuales no le permiten tomar decisiones oportunas para mejorar el rendimiento de sus activos, ya que existe falta de información sobre la organización.

Gráfico N.-1 Árbol del Problema



Elaborado por.- Darío Bedón

1.2.3 Prognosis

La agencia de publicidad Signo Virtual Medios al no realizar un proceso de mejoramiento continuo acerca del modelo de gestión empresarial por especialización está expuesto a perder espacio en el mercado local regional y nacional debido a que sus estándares de producción y calidad no cumplen las especificaciones que demandan sus clientes y futuros nuevos clientes provocando así una crisis financiera que afecta en el desarrollo sostenible y sustentable de la organización.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo el inadecuado modelo de gestión empresarial incide en la productividad en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios?

1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes

¿Qué factores inciden en el modelo de gestión empresarial de la agencia Signo Virtual Medios?

¿Cuáles son las técnicas que se debe utilizar para mejorar la productividad de la empresa?

¿Cuáles son las alternativas de solución que mejoren el desempeño del modelo de gestión empresarial y la productividad de empresa?

1.2.6 Delimitación

➤ Delimitación conceptual o contenido

CAMPO : Administrativo

ÁREA : Organización Empresarial

ASPECTO : Modelo de Gestión

- **Delimitación Espacial:** La presente investigación se realizara en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en la Agencia de Publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS”
- **Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizara desde el mes de Abril del 2013.
- **Unidades de Observación:** La presente investigación la aplicaremos a los directivos y clientes internos de la empresa.

1.3 Justificación

La presente investigación estudia la importancia y la necesidad de la agencia de publicidad Signo Virtual Medios en diseñar y formular estrategias basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias que permitirá que las diversas funciones del proceso productivo sean compartidas por todo el personal sobre la base de la participación y la rotación encaminadas a mejorar la productividad; las mismas que representan un gran beneficio para los clientes internos en aspectos económicos y motivacionales, y para los clientes externos un servicio de calidad basado en la efectividad y eficiencia.

La competitividad en el mercado del marketing y la publicidad exige a las empresas a presentar portafolios de servicios mucho más atractivos al consumidor, basados en la calidad y entrega a tiempo, debiendo Signo Virtual Medios reestructurar sus estrategias de gestión empresarial, para ello se necesita contar con información precisa, oportuna, cuantitativa y accesible para que le sirva a la administración como una herramienta fundamental en la toma de decisiones, de esta manera los beneficiados son los clientes internos y externos.

Las estrategias hoy en día se proyectan como una herramienta clave para fijar o mejorar las políticas de precio, producto y distribución, ayudando así a mejorar la situación actual de Signo Virtual Medios, para lograr una mejor posición dentro del mercado, asegurando la inversión de sus accionistas y ofreciendo un servicio de calidad y calidez.

Por otro lado la agencia de publicidad Signo Virtual Medios, presta todas las facilidades logísticas y legales para que esta investigación se lleve a cabo y al final de esta pueda ser aplicable, ya que se desarrolla en el ámbito empresarial actual con técnicas y procedimientos acordes al mercado aportando originalidad y valor agregado al presente trabajo.

Es factible ya que se cuenta con el tiempo y la información necesaria para realizarlo, fuentes de información en la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato, y lo más importante se cuenta con toda la predisposición para realizarlo.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diagnosticar el modelo de gestión empresarial de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios para incrementar la productividad.

1.4.2 Específicos

- Determinar los factores que inciden positiva y negativamente en el modelo de gestión empresarial de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios.
- Analizar los niveles de productividad de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios.
- Proponer estrategias empresariales basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias para mejorar la productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

JEREZ, T (2013) "Los factores remunerativos y su influencia en la gestión empresarial en comercial san miguel." Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

OBJETIVOS

Determinar los factores remunerativos que permitan mejorar la gestión empresarial en Comercial "San Miguel" del Cantón Salcedo.

Identificar como influyen los factores remunerativos en Comercial "San Miguel". Analizar qué modelo de gestión empresarial está aplicando "San Miguel".

Proponer un Manual de Funciones y la estructura orgánica funcional para mejorar el desempeño del personal en Comercial “San Miguel”.

CONCLUSIONES

La empresa al realizar promociones y descuentos atrae a los clientes externos, se incrementa ventas y las utilidades aumentan, esto permite seguir creciendo y alcanzar el éxito.

Asumir la responsabilidad del cargo en una empresa requiere de mucha madurez ya que los empleados deben realizar funciones amplias y deben sentirse comprometidos con la empresa, si descuidan el cargo y no le dan importancia existe la posibilidad del fracaso empresarial.

La experiencia es un factor que debe poseer la mayoría del personal que labore en la empresa y para el momento de establecer la remuneración también se toma en cuenta como forma de incentivo para elevar la autoestima y a la vez permitan crecer a la empresa en forma constante.

CRISTIAN, A (2012) “Control de proceso productivo de calzado y su incidencia en la productividad de la empresa Torino de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

Investigar como el inadecuado Control de proceso productivo, incide en la baja productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar el tipo o nivel de control de proceso productivo que existe en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Analizar las causas y efectos que inciden en la baja productividad de la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

Proponer un modelo de control de proceso productivo que permita incrementar la productividad en la empresa “Torino” de la ciudad de Ambato.

CONCLUSIONES

La empresa no realiza un control consecuente del proceso de producción, motivo por el cual ha ocasionado retrasos en la producción y por ende una baja productividad.

El desconocimiento de la utilización de medidas de Eficiencia y Eficacia de la empresa por parte de los obreros y personal administrativo, esto a su vez incurre en la inadecuada utilización de los recursos en el tiempo previsto por parte de la organización.

El control de proceso productivo de la empresa “Torino” tiene deficiencias en el área de producción lo que ha provocado que la empresa sea poco productiva.

JACOME, M (2012) “La productividad y su incidencia en la competitividad de la empresa Incalsid Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

Determinar la productividad y su incidencia en la competitividad de la empresa INCALSID CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar los niveles de productividad utilizando los registros de procesos de INCALSID. Analizar los factores que influyen en la medición y control de los niveles de productividad de INCALSID.

Proponer un plan de control de productividad para incrementar la competitividad de INCALSID LTDA.

CONCLUSIONES

Se comprobó que el nivel productivo de la empresa puede incrementarse según el criterio de los colaboradores, sin embargo debido a la deficiente supervisión y la falta de control no se ha podido direccionar los esfuerzos para cumplir las cuotas de producción establecidas. Se estableció que la productividad ha sufrido un decremento debido principalmente al incumplimiento de las cuotas productivas y a la base mínima establecida, como lo evidencian los resultados obtenidos en las encuestas.

Se evidencio la necesidad de estandarizar el control del tiempo en todas las áreas productivas, ya que permitir medir y contrastar los niveles productivos con mayor facilidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Desde el punto de vista filosófico, es preciso que todos los colaboradores aporten con sus ideas de cómo se está desarrollando el modelo de gestión empresarial en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios.

El paradigma crítico propositivo nos indica que se inicia desde la situación del contexto para poder llegar a una propuesta para así dar una nueva forma de comprender. Se darán algunas alternativas de solución para poder mejorar el modelo de gestión empresarial con respecto a la productividad la cual se está ejecutando en la organización de una manera inadecuada.

En aspectos esenciales del modelo de gestión empresarial se mejorara a través de la correcta asignación de funciones a los empleados el ahorro de tiempos improductivos y un adecuado proceso administrativo entre otros lo que nos permitirá que mejore la productividad de la empresa para beneficio de todos.

Fundamentación **ontológica**: En el transcurso del tiempo suelen ocurrir cambios y es la realidad a la que se está expuesto todas las personas de la empresa es por eso que debemos

estar preparados para los cambios que se pueden dar en la dirección de la organización los mismos que serán de beneficio para la misma.

Fundamentación **epistemológica**: Por medio de la información obtenida y en base a nuestros conocimientos podemos relacionarlos y dar una posible solución al problema para analizarlos y poder llegar a la solución.

Fundamentación **axiológica**: El presente problema lo efectuaremos en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en la cual buscaremos una posible solución al problema que se está dando en la empresa.

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo, podemos interpretar los datos medibles es decir todos los datos de nuestro entorno para poder contribuir al cambio y mejoramiento continuo en la dirección de la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

TÍTULO PRELIMINAR

Del Objetivo y Ámbito de Aplicación

ART 4 Fines: La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistemática, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico –institucional.

Capítulo I

Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo

Art. 5.- Rol del Estado.- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que permita internacionalizar su oferta productiva.

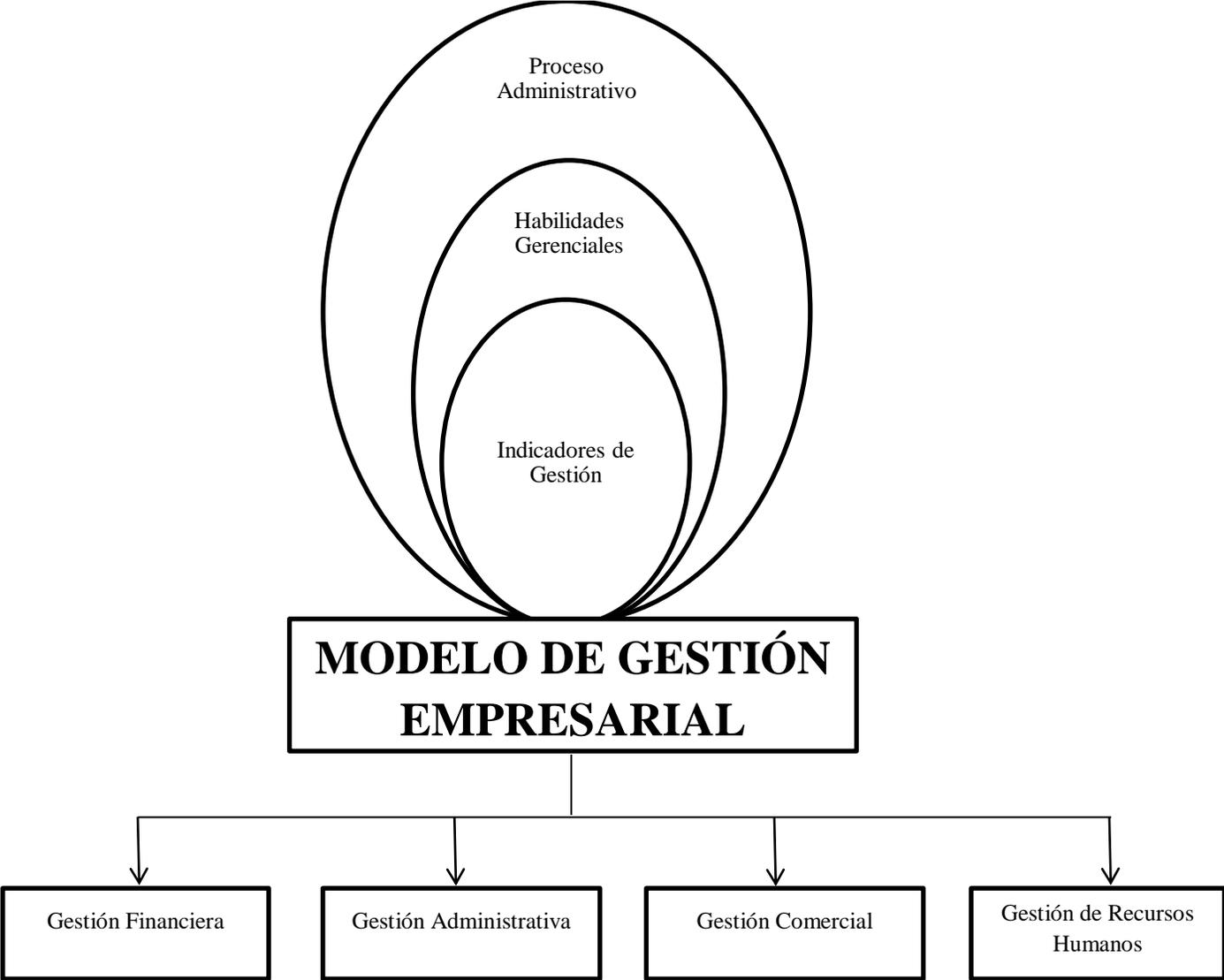
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

¿Cómo el modelo de gestión empresarial incide en la productividad en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios?

Variable Independiente: Modelo de Gestión Empresarial

Variable Dependiente: Productividad

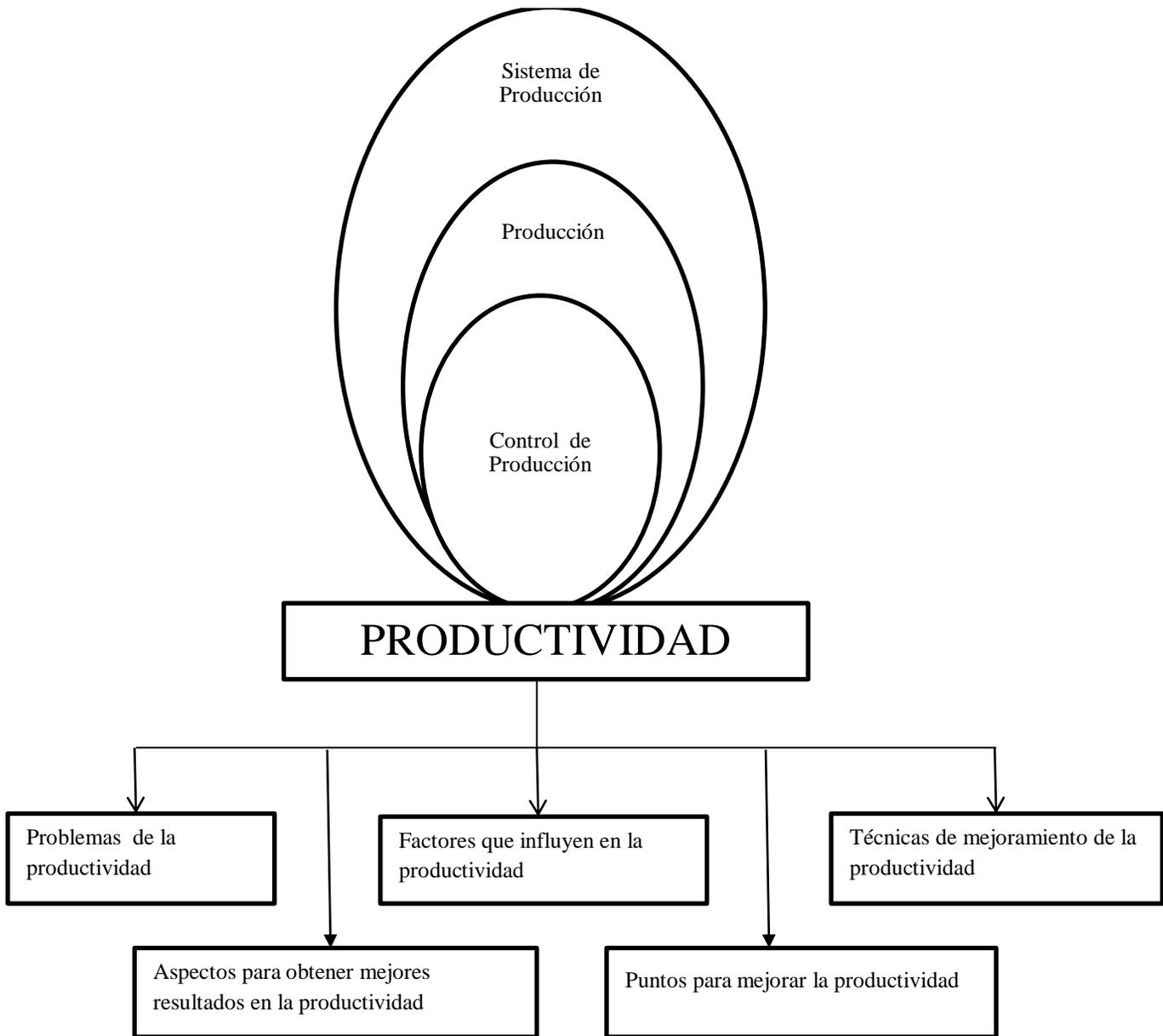
Gráfico N 2.- Categorización Variable Independiente



Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N 3.- Categorización Variable Dependiente



Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Darío Bedón

2.4.1 Gestión Empresarial (Variable Independiente)

Gestión Empresarial

Para Samuel (2008) La gestión empresarial tiene como objetivo investigar sobre las áreas empresariales como son finanzas, administración, comercialización, post venta y marketing que nos ayuda a identificar las principales alternativas en las áreas que intervienen, en ellas encontraras como manejar adecuadamente tus ventas y gastos para tener una buena utilidad. El objetivo principal de la gestión empresarial es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. La gestión empresarial está relacionada con otras áreas como la economía, la administración, la contabilidad, la política, las matemáticas y la estadística, entre otras. Igualmente existen muchos factores que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman con respecto al manejo del dinero, como factores microeconómicos o culturales.

La gestión empresarial consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocado a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa.

La clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

Para realizar una gestión eficiente y que se vea reflejado en los resultados es importante empezar por una buena planificación, donde se definan los proyectos a emprender. Eso ira seguido de una buena organización, analizar los recursos de los que dispone la empresa para obtener el mayor aprovechamiento de ellos. Aquí nos encontramos con una tercera tarea a realizar dentro de la gestión empresarial, la comunicación, es

imprescindible que fluya una buena comunicación entre administradores y empleados, ello contribuye a mejorar el ambiente de trabajo.

<http://www.asfi.es/2012/definicion-gestion.empresarial/>

Que es la Gestión empresarial? Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores y consultores expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la de la gestión del productor o empresario. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa a largo plazo.

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

Análisis Estratégico: Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos de la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: Planificar la anticipación del que hacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir

por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Aguilar (2009) Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

1. **LA PLANEACIÓN** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **LA ORGANIZACIÓN** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **LA EJECUCIÓN** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.

PLANEACIÓN para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACIÓN

- a.** Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- b.** Pronosticar.
- c.** Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d.** Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e.** Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f.** Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g.** Anticipar los posibles problemas futuros.
- h.** Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

ORGANIZACIÓN. Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

- a.** Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b.** Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos regulados por departamentos)

- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas. Aclarar los requisitos del puesto.
- d. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- e. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
- f. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- g. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

EJECUCIÓN. - Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada

miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a.** Comparar los resultados con los planes generales.
- b.** Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- c.** Comunicar cuales son los medios de medición.
- d.** Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- e.** Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- f.** Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- g.** Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Así mismo Reza (2012) dice que las etapas del proceso administrativo son:

PLANEACIÓN._ Planeación es fijar y programar las actividades por realizar, para lograr objetivos, donde se indican los recursos que hay que utilizar. Planear es determinar mentalmente un curso de acción teniendo en cuenta los factores que influyen en una situación en particular e intentando indicar las futuras condiciones para alcanzar los objetivos.

ORGANIZACIÓN.- La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

DIRECCIÓN._ La siguiente etapa del proceso administrativo es la dirección, la cual se encarga de guiar y definir con un grupo de personas las acciones encaminadas a obtener los objetivos.

A esta etapa también se le conoce como ejecución, comando o liderazgo. Su función es tan importante que algunos autores afirman que administración y dirección son la misma cosa.

CONTROL._ Si tenemos que el control es la última etapa del proceso administrativo, ello no significa que en la práctica pase lo mismo. Un ejemplo concreto es que la planeación y el control están tan relacionados que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeado o controlado. Incluso algunos autores dicen que el control forma parte de la planeación misma, por tanto, se puede decir que la información obtenida a través del control es importante para que se pueda reiniciar el proceso de planeación.

Para Munch (2008) Las etapas del proceso administrativo se detallan a continuación:

PLANIFICACIÓN.- Gran parte del éxito de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como el análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no solo de predecir el camino que habremos de transitar sino también de anticipar su rumbo, minimizar riesgos y; si es posible, mejorar las condiciones futuras. De esta forma, la planeación es una actividad clave para cualquier empresa en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización.

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda.

ORGANIZACIÓN.- Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y la coordinación de todos

los recursos que forman parte de un grupo social. Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, es decir, los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medida utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

En esta etapa se diseña la estructura que permite una optima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determina funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad.

Un error muy común en esta fase consiste en la rigidez y la falta de visión que derivan de considerar a los procedimientos y las reglas como leyes inmutables a las que debe subordinarse la empresa sin tomar en cuenta a los clientes. En áreas de una “eficaz organización” se cometen aberraciones como la burocratización, la falta de atención a los clientes, la parálisis de funciones y de decisiones.

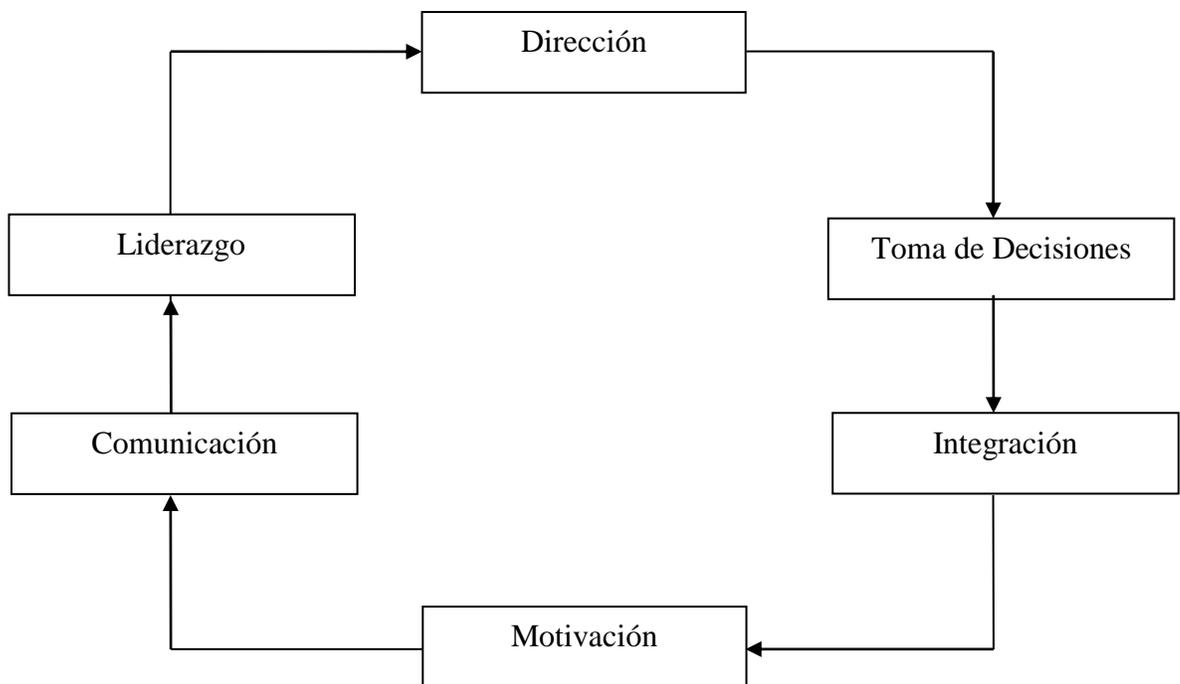
DIRECCIÓN.- Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la administración, a

tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir. Así, en ingles se utiliza el termino management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación

se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa y, por último, el liderazgo se utiliza para influir guiar o dirigir a un grupo de personas; este incluye el poder, la supervisión, la delegación y el mando.

Gráfico N.- 4 Proceso Administrativo



Fuente.- Fundamentos de Administración

Elaborado por.- Darío Bedón

El conocimiento y el ejercicio de los principios de dirección, tales como el de la vía jerárquica, de la resolución y el aprovechamiento, del conflicto, de la impersonalidad de mando, de la supervisión y de la coordinación de intereses, son indispensables para lograr

una dirección eficaz, aunque también existen otros principios que se han desarrollado últimamente y que es conveniente conocer.

CONTROL.- Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho, el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control; a partir del momento en que se determina un objetivo (si este es correctamente definido) se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por tanto un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

La cultura de calidad total propone que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, lo más probable es que se minimizaran los errores y se evitara el control correctivo.

La aspiración fundamental de la administración de calidad es el autocontrol y la autodirección; en otras palabras, el estilo de gestión, la administración, la estructura y el clima organizacional de una empresa deben propiciar que el personal realice bien su trabajo y cumpla sus objetivos sin la necesidad de supervisión o sistemas de control correctivo.

El control implica las etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos.

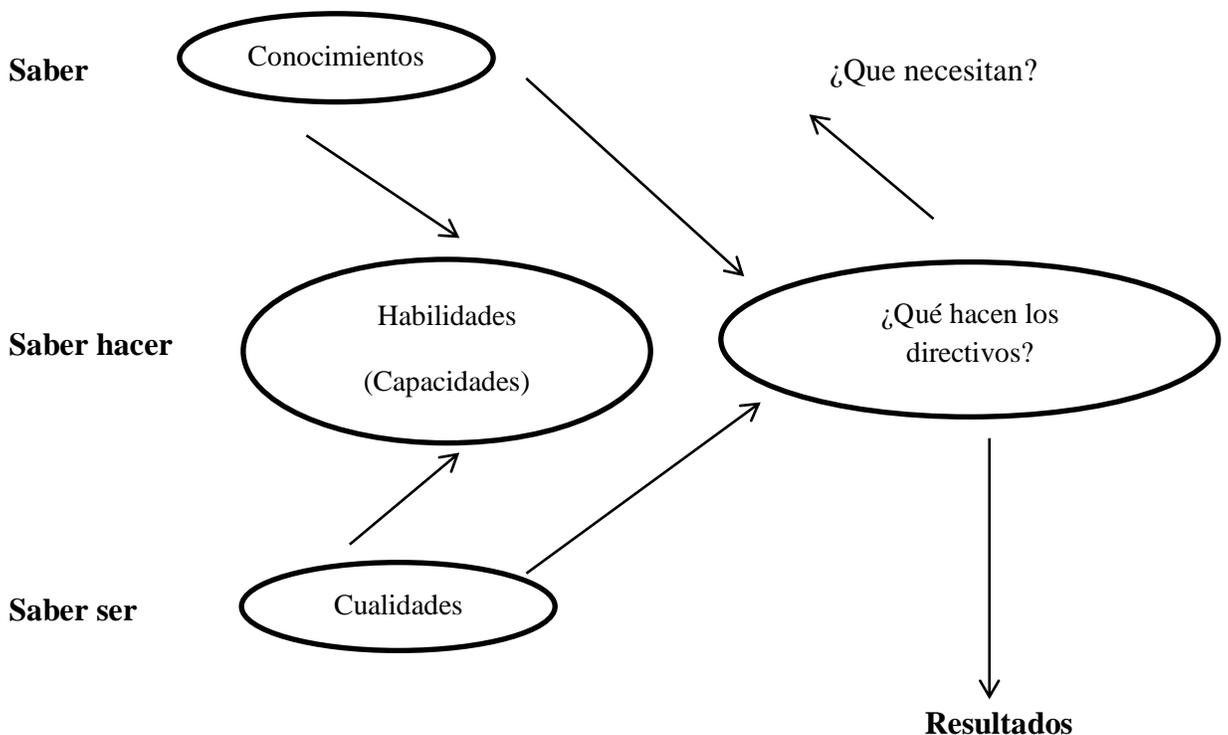
HABILIDADES GERENCIALES

De acuerdo a Berta (2009) Su importancia estriba en conocer que hacen los directivos y que deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

La figura 1.1 ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades) .con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Gráfico N.- 5 Habilidades Gerenciales



Fuente.- Habilidades Directivas

Elaborado por.- Darío Bedón

Dice Amaru (2009) que el desempeño de cualquier papel gerencial en la alta gerencia, gerencia intermedia o grupo auto dirigido de trabajo, depende de habilidades. Las habilidades son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el

cargo y de la organización. Diversos autores se han ocupado de este asunto. A continuación se considerarán algunas de las perspectivas sobre las habilidades gerenciales.

Habilidades según Katz

Uno de los autores que estudiaron habilidades gerenciales fue Robert L. Katz, al retomar y profundizar en las ideas de Fayol. En un trabajo que tuvo grandes repercusiones, Katz dividió las habilidades gerenciales en tres categorías:

Habilidad técnica. Se relaciona con la actividad específica del gerente: los conocimientos, métodos y equipo necesarios para realizar las tareas que están dentro del campo de su especialidad.

Habilidad humana. Abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente.

Habilidad conceptual. Implica la capacidad de comprender y liderar con la complejidad de la organización como un todo y de utilizar el intelecto para formular estrategias. La creatividad, la planeación, el raciocinio abstracto y el entendimiento del contexto son manifestaciones de la habilidad conceptual.

Manifiesta Arroyo (2012) Diferentes procesos de habilidades gerenciales:

Tabla N. - 1 Habilidades Gerenciales

TRADICIONAL	PARTICIPATIVO	EMPOWERMENT
Dirigir al personal	Involucrar al personal.	Desarrollar personas altamente automotivadas.
Lograr que el grupo atienda a las ideas indicadas.	Lograr que los grupos generen ideas.	Lograr que los grupos lleven a cabo sus propias ideas.
Dirigir en forma personalista.	Sugerir trabajo en equipo.	Crear grupos que dirijan más de su propio trabajo.
Maximizar la labor del departamento.	Crear relaciones con otros departamentos.	Llevar a cabo funciones cruzadas, en el proceso de trabajo en equipo (Multifuncional).
Implementar cambios.	Iniciar los cambios.	Surgir la innovación para cumplir las necesidades del cliente.

Fuente.- Habilidades Gerenciales

Elaborado por.- Darío Bedón

A medida que los empleados operan con mayor empowerment, su participación lograra mayor autonomía e independencia en la forma como desarrolla su trabajo.

Ellos participan más en las decisiones que les afecta y están más involucrados en los esfuerzos de colaboración con socios y clientes.

Los empleados tendrán mayor libertad para controlar y dirigir su trabajo como dueños del proceso.

Porque movernos hacia el empowerment

1. El empowerment ha contribuido a mejorar:
 - a) La productividad
 - b) La calidad
 - c) La satisfacción del empleado
 - d) La satisfacción del cliente
2. Mayor flexibilidad en el trabajo y dar respuesta a condiciones variables.
3. Reacciones más rápidas a los cambios tecnológicos.
4. Habilidad para atraer a los mejores clientes.
5. Mejorar respuesta a las necesidades de los clientes ya los procesos de cambio.

INDICADORES DE GESTIÓN

Para González (2010) Indicadores son lo que la palabra significa: indicios, pistas que nos llevan a tener una idea general sobre el fenómeno específico que ellos representan. Son utilizados para explicar procesos que no son fácilmente inteligibles dada la dificultad de su mensuración o bien por su complejidad. (Brisolla, 2006) La construcción de indicadores de cultura científica, percepción pública y participación ciudadana da continuidad al proceso de construcción de indicadores que revelan facetas diversas de los nexos ciencia-sociedad (Nuñez, 2003). Como ha sido criticado, los indicadores con frecuencia sirven para estimar aspectos superficiales del desarrollo científico y tecnológico y pueden “llegar a constituirse en una trampa en la que se enredan científicos y administradores, a la vez, es un seguidísimo imitativo de los patrones observados en los países industrializados” (Herrera et. Al.), citado por (Nuñez, 2006). El debate conceptual sobre los indicadores deja de ser una cuestión meramente técnica y debería servir para ofrecer mejores pautas de intervención estatal en materia de conocimientos, ciencia y tecnología, Albornoz (1999), citado por (Nuñez, 2006). No basta contar con indicadores nacionales promedios sino regionales, locales, que se refieran a espacios diferenciados. Los indicadores capaces de dar cuenta de la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local requerirán de

un trabajo colectivo. (Núñez, 2006). El objetivo que se pretende es exponer la experiencia en el trabajo con los indicadores para medir la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación.

De acuerdo a Bernal (2008) Los indicadores de gestión en general son los medios que hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Por ello, estos indicadores contribuyen a garantizar que los objetivos de las organizaciones se definan de forma clara y precisa para así poder evaluar su logro, pero también para conocer con relativa certeza las variables que afectan a los procesos organizacionales como consecuencia de los cambios internos y externos que en ellos suceden.

Un buen sistema de indicadores de gestión debe permitir conocer con claridad el desempeño organizacional en el corto, mediano y largo plazo, e igualmente las situaciones o variables organizacionales críticas y su comportamiento. En este sentido, los indicadores de gestión deben proporcionar un conocimiento claro de la actividad o desempeño de las organizaciones en función de estándares o parámetros alrededor de los cuales se debe dar el desempeño organizacional.

Los indicadores deben permitir medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades, la orientación que se les está dando al sistema de planeación y el resultado que se está obteniendo en cada actividad relevante del desempeño de las organizaciones. Una buena definición y una adecuada medición de indicadores de gestión están en función de identificar las actividades críticas o prioritarias para el logro de los objetivos organizacionales, porque contribuyen a la optimización de la relación costo beneficio del logro de dichos objetivos. En este sentido, una identificación efectiva de los indicadores hace posible la identificación de las áreas, las actividades, los procesos u operaciones críticas, así como los factores críticos del entorno que influyen o influirán en el desempeño de la organización en relación con su grado de competitividad en el entorno.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..

Indicadores de evaluación: Asumiendo que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: Gestión es administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

GESTIÓN FINANCIERA

Así mismo Schiff (2010) La función de las finanzas en la empresa – o mejor aún, sus responsables - debe encarar el desafío actual, y el reto consiste en dominar los elementos de gestión financiera que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos y que garanticen la calidad del servicio. Todo ello haciendo posible que, finalmente, el valor se revierta a la cadena que se relaciona con la satisfacción del cliente, algo que dependerá, entre otras cosas, del tamaño de la empresa, del sector de actividad, etc.

Funciones

La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

· La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

· La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

·El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.

·El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Importancia de la Gestión Administrativa:

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

MODELOS DE GESTION ADMINISTRATIVA

- **Modelos del objetivo racional.-** Eficiencia y beneficios.
- **Modelos de procesos Internos.-** Estabilidad y continuidad.
- **Modelos de Relaciones Humanas.-** Compromiso, unión y la moral, participación.
- **Modelos de Sistemas Abiertos.-** Capacidad de adaptación a cambios.

<http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg.html>

GESTIÓN COMERCIAL

Es la acción y la deducción de administrar algo, da respuesta a las preguntas de quien, donde, cuando y como su ejecución efectiva de los recursos, de su control y organización así como la interacción con otros grupos en niveles de actividad comercial.

Importancia

La gestión comercial es de vital importancia para alcanzar los objetivos estratégicos. Es uno de los componentes clave para para el seguimiento y reporte de las ventas realizadas dentro de la entidad.

Elementos

- Información de registro de clientes, agentes comerciales y clientes.
- Listado de productos con una gestión ágil de actualización de datos, altas y baja para clientes y agentes.
- Formulario de contactos tanto para clientes como para vendedores.
- Históricos y estadísticas de contactos realizados a través de la web.
- Envío de emails, dar aviso de cualquier campaña, noticia o movimiento.
- Facilitar la suscripción a noticias, proyectos, fichas, foros de conversación con clientes.

Mercadeo

Es todo lo que se haga para promover una actividad desde el momento que se concibe la idea hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Es el proceso de planear, ejecutar, fijar precios, promoción, distribución de ideas, intercambio de bienes y servicios los cuales satisfagan objetivos individuales y de organización.

Principios Básicos

- **Fidelidad.-** Se basa en la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo.
- **Dialogar.-** Por medio de fax, correo, sitio web.
- **Informar.-** El marketing se orienta a construir una relación con los clientes.
- **Pedir Permiso.-** Antes de mantener el dialogo hay que solicitar autorización.
- **Conocimiento.-** Herramienta básica para conocer al cliente en sus preferencias y necesidades.
- **Tiempo.-** Aumenta el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho.

Análisis del Comportamiento del Consumidor

A parte de los cambios de prácticos y físicos, la tecnología ha surgido expectativas de los consumidores; ejemplos:

- **Gratificación Instantánea.-** En la practica un aviso sobre cual producto esté disponible, es posible reservarlo con un simple clic.
- **Personalización.-** Si analizamos la creación del espacio en páginas web, es lógico que esperemos que ese concepto se amplíe a mi producto.
- **Disponibilidad.-** La tecnología lo hace posible.

<http://www.slideshare.net/mercylopez15/gestin-comercial-12823165>

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de los recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

1. Planeación.
2. Reclutamiento.
3. Selección de Personal.
4. Inducción.
5. Entrenamiento.
6. Gestión del Desempeño.
7. Remuneraciones.
8. Promociones.
9. Estructura organizativa.
10. Sistema de trabajo.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Entendiendo este como un proceso permanente, sistemático e integral, que incluye el desarrollo de los aspectos profesional, personal y laboral, de los recursos humanos de una organización, constituyéndose en una de las tareas primordiales que deben asumir las unidades responsables de los recursos humanos en el marco de una planificación a largo plazo, la que debe ser una responsabilidad compartida con todos los directores o jefes.

Compensaciones y Motivaciones

Autorealización.- Objetivo final tras cubrir las otras. Impulso a trascender la monotonía de las actividades Rutinarias. Metas con satisfacción de logro. Realización del potencial. Ganar, alcanzar.

Estimación (Reconocimiento).- Reconocimientos, status, autonomía y atención. Estima.

Afiliación (Aceptación).- Necesidades sociales de amistad, aprecio y amor. Interacción, relaciones y comunicación.

Seguridad.- Apelan al instinto de conservación, evitan el peligro, buena protección. Ausencia de temores.

Fisiológicas.- Todas las necesidades básicas: hambre, sed, calor y sexo.

Lograr el Desarrollo Profesional de los Trabajadores

A través de la capacitación, ya que constituye un aspecto de gran importancia dentro de la gestión moderna. Se ah señalado que el recurso humano es el principal activo de toda organización. Para que este recurso no solo mantenga su potencial, sino se fortalezca y sea competente dentro de su contexto laboral, tienen que estar permanentemente inmerso dentro de un proceso de aprendizaje.

<http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/gestion-de-recursos-humanos>

2.4.2 Productividad (Variable Dependiente)

Según Heizer (2009) La productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital).El trabajo del administrador de operaciones es mejorar (perfeccionar) la razón entre las salidas y las entradas. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

Esta mejora puede lograrse de dos formas: mediante una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien con un incremento en la salida mientras la entrada permanece constante. Ambas formas representan una mejora en la productividad. En el sentido económico, las entradas son mano de obra, capital y administración integrados en un sistema de producción. La administración crea este sistema de producción, el cual proporciona la conversión de entradas y salidas. Las salidas son bienes y servicios que incluyen artículos tan diversos como pistolas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados y centros turísticos para esquiar. La producción es la elaboración de bienes y servicios. Una producción alta solo puede implicar que más personas están trabajando y que los niveles de empleos son altos (bajo desempleo), pero no implica necesariamente una productividad alta, la medición de la productividad es una forma excelente de evaluar la capacidad de un país para proporcionar una mejora en el estándar de vida de su población. Solo mediante el incremento de la productividad puede mejorarse el estándar de vida. Aun mas, solo a través de los incrementos en la productividad pueden la mano de obra, capital de administración aumenta sin incrementar la productividad, los precios suben. Por otra parte, los precios reciben una presión a la baja cuando la productividad se incrementa, debido a que se produce más con los mismos recursos.

De acuerdo a Rodríguez (2008) La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos, en relación proporcional a los productos y servicios generados; las empresas para generar los utilizan recursos económicos, materiales o técnicos, conforme a diversos sistemas de producción establecidos por las mismas.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Con base en esta fórmula, la productividad se mide al comparar los recursos utilizados con el producto logrado. Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de

producción a un precio inferior, la sociedad en conjunto obtiene beneficios porque una mayor productividad, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), ofrece posibilidades de elevar el nivel general mediante:

- a) mayores cantidades, tanto de bienes de consumo de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor;
- b) mayores ingresos reales;
- c) mejores condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración de la jornada de trabajo;
- d) en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano

Indica Weihrich, Cannice, Koontz (2012) Las compañías exitosas crean un valor agregado mediante operaciones productivas.

Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{Insumo}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto.

Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores, sin embargo, como señalo Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos de la administración, “ la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración”.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Explica Quijano (2009) que el sistema de producción también se ha definido la administración de operaciones como la administración de los sistemas productivos o sistemas de transformación, que son los que convierten los insumos en bienes o servicios. Los insumos para el sistema son: Energía, materiales, mano de obra, capital e información. Estos se convierten en bienes o servicios mediante la tecnología del proceso. Las operaciones de cada tipo de industria varían dependiendo del ramo, al igual que sus insumos. Un sistema de producción proporciona una estructura que facilita la descripción y la ejecución de un proceso de búsqueda. Un sistema de producción consiste de:

- Un conjunto de facilidades para la definición de reglas.
- Mecanismos para acceder a una o más bases de conocimientos y datos.
- Una estrategia de control que especifica el orden en el que las reglas son procesadas, y la forma de resolver los conflictos que pueden aparecer cuando varias reglas coinciden simultáneamente.
- Un mecanismo que se encarga de ir aplicando las reglas.

De acuerdo a Muñoz (2009) Las empresas de manufacturas o servicios desarrollan procesos de negocio con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes (manufacturas y o/servicios) que atienden a las necesidades de los clientes y generan un beneficio (económico) para la empresa; de este modo, la eficiencia de los procesos productivos se relaciona tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre. Debido a que la eficiencia de los procesos productivos es el objeto de la administración de operaciones, esta

debe estudiar el proceso de producción desde el punto de vista de su desempeño, para lo cual es conveniente concebir a dicho proceso como uno de transformación, por medio del cual, ya sea el cliente o un conjunto de insumos (materia prima) se transforma para generar productos (manufacturas y o/servicios); concepto que resulta adecuado para definir medidas de desempeño relacionadas con la rapidez, el costo y la congestión, entre otras características de eficiencia del proceso de transformación. Con este marco, a continuación, se presenta un breve análisis de la terminología y los conceptos que se utilizan para hacer referencia a los sistemas de producción de manufacturas y servicios.

Los sistemas de producción son sistemas que están estructurados a través de un conjunto de actividades y procesos relacionados, necesarios para obtener bienes y servicios de alto valor añadido para el cliente, con el empleo de los medios adecuados y la utilización de los métodos más eficientes.

En las empresas, ya sean de servicio o de manufactura, estos sistemas representan las configuraciones productivas adoptadas en torno al proceso de conversión y/o transformación de unos inputs (materiales, humanos, financieros, informativos, energéticos, etc.) en unos outputs (bienes y servicios) para satisfacer unas necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, de la forma más racional y a la vez, más competitiva posible.

Si se estudia el contexto empresarial, podrá encontrarse que existen distintos sistemas de producción en las empresas manufactureras y de servicio, respondiendo como es lógico, a características propias de sus procesos y funcionamiento. Así mismo, si se revisa apropiadamente la literatura sobre Administración de la Producción y las Operaciones, se encontrará con cierta diversidad de tipologías respecto a la forma de clasificar las configuraciones productivas. Esto se debe, fundamentalmente, a la variedad de enfoque con que los autores tratan estos temas en sus trabajos, que lejos de clarificar añaden mayor complejidad a dicha problemática.

Dice Amaru (2009) En la transición hacia el siglo XXI, el modelo japonés, una versión sensiblemente moderada de las técnicas y propuestas occidentales sobre la administración, se convirtió en un modelo universal.

El sistema de producción es la semilla del modelo japonés de administración. Fue creado por Eiji Toyoda (de la familia propietaria de Toyota) y Taiichi Ohno (jefe de ingeniería de la empresa) con una versión sintetizada y mejorada de las ideas de todos los pioneros de la administración. (Toyota es el nombre de la familia propietaria de Toyota, palabra que no tiene significado y que fue inventada como marca.)

Los dos principios más importantes del sistema son: eliminación de desperdicios y fabricación con calidad. Para el buen funcionamiento de ambos, el sistema Toyota depende del compromiso y desarrollo de los empleados. Por ello, la administración participativa (que promueve la participación de los trabajadores en el proceso de decisión) se convirtió en el tercer elemento importante del sistema Toyota.

PRODUCCIÓN

Según Pérez (2009) Producción, es una definición de la cual se han dado diferentes interpretaciones a lo largo de la historia, suele definirse como el por qué se crean bienes y/o servicios a partir de unas entradas en las que a su vez se encuentran también bienes y servicios. Es la creación de bienes y/o servicios (productos acabados) a partir de factores de otros bienes (factores de producción), todo esto motivado por el hecho de que los productos tienen una utilidad superior a la de los factores.

También se le llama producción a la transformación de unas entradas (inputs), por medio de un sistema productivo conformado por un conjunto de elementos materiales y conceptuales, un sistema físico de producción que gobierna los elementos materiales y un sistema de gestión de producción encargado de la dirección y el control.

La función de producción es conocida también, sobre todo en la literatura anglosajona, como función operativa; y a la gestión de producción se le denomina entonces gestión de las operaciones.

El término producción se utiliza frecuentemente con diferentes significados. En sentido restringido se aplica a la producción de los bienes materiales que se precisan por una sociedad. Esto es, bienes de consumo, como alimentos, vestidos, automóviles, y bienes de inversión, como máquinas, herramientas o generadores eléctricos.

Manifiesta Galindo (2012) Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. Ingeniería de producto:

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia.

2. Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- Mantenimiento y control del equipo

3. Ingeniería industrial:

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

4. Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

5. Abastecimientos:

- Trafico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

7. Control de calidad:

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspección
- Métodos de recuperación

Indica Mora (2010) La administración de operaciones, también conocida como producción y operaciones, es aquella que se relaciona con las actividades de producción de bienes y servicios de cualquier organización. Las técnicas de operaciones se aplican también a organizaciones de servicios, puesto que estas empresas producen un servicio por medio de sus operaciones. De hecho, la producción es la razón de la existencia de cualquier organización, sea esta pública o privada, de bienes o servicios, de lucro o sin fines de lucro.

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Para Cantú (2011) El control de la producción es el conjunto de actividades que se involucran en la planeación, operación y los resultados recientes de las operaciones.

Para implementar los controles, es indispensable apoyarse en la planeación (¿qué se va a hacer?), organización (¿cómo se va a hacer?), integración (¿con quiénes y con qué se va a hacer?), dirección (¿cómo se hace?) y el control (¿cómo se ha hecho?)

Existen diversas formas o métodos para ejercer la función de control que se apoyan en información, desde cómo se planeó hacer hasta como se hizo, por lo que debe preverse la información necesaria, incluidos los registros, manuales, instructivos, mediciones, parámetros establecidos. Estos pueden llevarse en forma manual, mecanizada, o computarizada, para consultarse con carácter histórico o al momento de suceder, como en el caso de los sistemas de cómputo en red.

El control se puede ejercer sobre resultados y aspectos críticos relacionados con los elementos del proceso administrativo, tales como:

Tabla N. - 2 Control de la Producción

• Objetivos	• Pronósticos	➤ Introducción al personal
• Investigaciones	• Presupuestos	➤ Desarrollo de personal
• Alternativas	• Funciones	➤ Integración de cosas
• Políticas	• Jerarquías	➤ Autoridad
• Programas	• Obligaciones	➤ Comunicación
• Procedimientos	• Selección de personal	➤ Coordinación

Fuente.- Productividad y Reducción de Costos

Elaborado por.- Darío Bedón

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Para Galindo (2012) El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir al departamento de ventas sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

En la planeación y control de la producción se utilizan desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos, hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

Explica Luna (2012) El éxito organizacional depende de su habilidad para producir bienes y servicios con eficiencia y eficacia. Los controles de producción abarcan la vigilancia de las actividades de producción para cerciorarse de que se efectúen según el programa, evaluar la habilidad del departamento de compras para proveer la cantidad y calidad correcta de los suministros necesarios al costo más bajo posible, vigilar la calidad de los bienes o servicios para asegurarse de que satisfaga las normas que establecieron, y cerciorarse de que la maquinaria y el equipo reciban un adecuado mantenimiento.

Problemas de Productividad

De acuerdo a Weihrich (2012) La productividad supone la medición, que a su vez es un paso esencial del proceso de control, aun cuando existe un acuerdo general respecto de la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso sobre las causas fundamentales del problema y de qué hacer con él, y se sugieren diversos factores: algunos estiman que se debe a un mayor proporción de trabajadores poco calificados respecto del total de la fuerza de trabajo, aunque hay quienes no están de acuerdo; otros argumentan que la principal razón es la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos; otros lo atribuyen a la creciente prosperidad de las personas; que las hace menos ambiciosas; otros más a al desintegración del gobierno, y cada vez más la atención se enfoca en la administración como la causa del problema, y su solución; enfoque de este libro.

Factores que influyen en la productividad

Incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, están fuera del control de la empresa, estos factores pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la distribución de las entradas.

Reglamentación del Gobierno. La legislación obrera, las leyes proteccionistas y las reglamentaciones fiscales inciden directamente o indirectamente sobre la productividad.

La reglamentación para proporcionar equilibrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas, como un medio ambiente más limpio y lugares de trabajo más seguros no se consideran contraproducentes. Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de estas resulta generalmente conflictivo y confuso.

La calidad

Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

De producto

Es un factor que puede influir grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías las cuales mejoran la productividad.

No todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación desarrollo está enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente más que al mejoramiento de la productividad. Sin embargo, es innegable que la inversión en este rubro genera cambios importantes en la tecnología misma que repercute directamente en la productividad.

Proceso

Estos factores incluyen flujo del proceso, automatización, equipo y selección de tipos de proceso. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad.

Fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de sus factores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.

El sindicato.

¿Han sido responsables los sindicatos de la disminución de la productividad?

Aun cuando hace falta mayor evidencia científica para contestar a esta pregunta, una muestra de 782 ejecutivos de diversas empresas, tomada por el Wall Street Journal, revelo la influencia negativa de los sindicatos sobre diversos factores incluyendo a la productividad; el sindicalismo no se opone abiertamente al incremento de la productividad, pero considera a su vez que a un incremento de la misma corresponde un incremento de salarios.

De capacidad e inventarios

La capacidad en exceso, es con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad en exceso como la capacidad insuficiente.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa.

Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad más baja; demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad.

La solución a este problema, para empresas con manufactura repetitiva son los sistemas de inventarios justo a tiempo.

<http://www.cca.org.mx/cca/CURSOS/administracion/artra/produccion/recursos/factores.htm>

Técnicas de mejoramiento de la productividad

Las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad consisten principalmente en la recopilación de la información y el aumento de la eficacia del trabajo.

Los métodos utilizados se dividen en dos grupos:

- **El método técnico:** técnicas de ingeniería y análisis económico.
- **El método humano:** métodos relacionados con el comportamiento.

Técnicas de ingeniería industrial y análisis económico

- **Estudio del trabajo:** Es una combinación de dos grupos de técnicas el estudio de los métodos y la medición del trabajo- que se utilizan para examinar el trabajo humano e indicar los factores que influyen en la eficiencia. Normalmente se emplea con la intención de mejorar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña o no ampliada inversión de capital.
- **Simplificación del trabajo:** Se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras. La simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.
- **Análisis de Pareto:** A este análisis se le llama Pareto por un economista italiano que señaló el principio, a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80% de resultados provenían del 20% del esfuerzo. El principio se utiliza en muchos sectores de la

producción y la administración: la comercialización, el control de la calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de producción del desperdicio, etc.

- **Método justo a tiempo (jit):** Es la producción (o entrega) de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo del método JIT es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la empresa. Suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento.
- **Análisis costos-beneficios:** Es una técnica eficaz para el mejoramiento de la producción para determinar el ratio de los beneficios de un proyecto determinado en relación con sus costos, teniendo en cuenta los beneficios y los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias. Puede emplearse también para hallar un medio menos costoso de alcanzar un objetivo o una forma de obtener mayor valor posible a partir de un gasto dado.
- **La presupuestación de base cero (pbc):** Es un procedimiento de actuación, planificación y presupuestación que impone a todos los gerentes la obligación de justificar todas sus peticiones presupuestarias en detalle a partir de base cero.

Técnicas relacionadas con el comportamiento

- **Desarrollo de la organización (do):** Es un proceso planificado, dirigido y sistemático. Su objeto es modificar los sistemas, la cultura y el comportamiento de una organización para mejorar su eficacia. Se ocupa de los aspectos organizativos de las ciencias del comportamiento y está vinculado con el perfeccionamiento de los recursos humanos y la renovación organizativa.
- **Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras:** Se trata de un proceso organizado de generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, dado que esta frecuentemente obstaculiza la producción de buenas ideas. Se trata de un debate sin

inhibiciones de una atmosfera abierta, en el que se fomentan nuevas ideas (soluciones al problema) y se promueve la intuición y el discernimiento.

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/productividad/info/4/6.htm>

Aspectos para obtener mejores resultados en la productividad

1.- Metas y objetivos: Establecer unos objetivos y unas metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción o bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa. La mayoría de los trabajadores trabajan muchas horas pero no siempre logran las metas esperadas.

2.- Fomentar las sinergias: Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si te rodean buenos colaboradores y trabajas cordialmente con ellos los resultados que lograras serán siempre mejores. Además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.

3.- Incentivación de la creatividad: La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.

4.- Innovación tecnológica: Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en

procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad. Además estas herramientas son claves para ayudarnos a deshacernos de los procesos que no aportan valor. Tenemos que crear herramientas de trabajo para que cualquier persona sepa las tareas que debe realizar, cuándo y cómo.

5.- Saber delegar responsabilidades: Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar las tareas en las personas adecuadas. Y además para mejorar el uso de tu tiempo delegar es esencial.

6.- Planificar el día con antelación: Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.

7.- Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral: Importantísimo para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres pero aún hay grandes diferencias entre ambos. Buscar el equilibrio sería lo perfecto. Además las empresas que concilian ven reducido su absentismo laboral en un 30%.

<http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial>

Puntos para mejorar la productividad

Por lo que, para conocer el índice de crecimiento de una organización recomendamos atender a los siguientes 9 puntos:

1. Investigar de la situación actual de la organización. Debes conocer el funcionamiento de la empresa para determinar aquellas situaciones en las cuales se puede enfocar para aplicar la mejora productiva y aumentar la eficiencia de la empresa.

2. Identificar las áreas de oportunidad en la empresa. Es fundamental identificar aquellas áreas de manera específica y ver los procesos más detalladamente en los cuales se puede aplicar alguna metodología de mejora productiva.

Este punto se puede llevar a cabo con la detección de los factores primarios (producto, producción), externos (proveedores, energía, capital) y factores de la organización (tecnología, equipo, fuerza laboral) , a medida que se busca las mejoras a realizar.

3. Planteamiento de objetivos. Una vez que fueron localizadas las áreas que se van a trabajar, se plantean los objetivos con base en el enfoque productivo y al equipo de trabajo.

Estos objetivos deben ser alcanzables y lograr las metas que se proponen en este mismo punto.

4. Fijación de plazos. Como todo proyecto, es indispensable realizar un estimado de tiempo y en la medida de lo posible realizar una gráfica de Gantt en la cual se planteen todas las actividades a desarrollar en el proyecto, con la finalidad de realizar cada actividad en tiempo y forma.

5. Involucrar al equipo. El equipo es parte primordial de la aplicación de la productividad en cualquier organización, la buena participación y el involucramiento por parte del personal es vital para el éxito del proyecto.

6. Evaluar la eficiencia productiva y las capacidades que se tengan con base en los indicadores planteados. Se determina la medición de la productividad según el enfoque financiero, de procesos o de mano de obra.

Se identifican aquellos indicadores que ayudarán a medir los distintos factores importantes que se involucren en el enfoque al cual se está orientando el proyecto. Se evalúan esos indicadores.

Se utilizan las distintas metodologías de mejoramiento.

La medición de los distintos factores de la organización también son medidos y a su vez son utilizados como indicadores, tal es el caso de eficiencia, capacidades, productividad total, parcial, etc.

7. Implementar cambios y mejoras. Llevar a cabo la implementación de las distintas técnicas de mejoramiento, ya sea de modelo cualitativo, cuantitativo o financiero.

8. Revisar la mejora alcanzada. Se hace un estudio nuevamente de la situación actual de la compañía por medio de la medición de los indicadores planteados al principio del plan, de manera que se tengan los indicadores de inicio con los indicadores ya con los cambios realizados, de esta manera se podrá comprobar y ver la mejora que se tuvo en la aplicación de la productividad.

9. Controlar mejora. Estar en constante supervisión y estudio del funcionamiento y comportamiento de los procesos de las distintas áreas de la organización, es importante tener constante medición de los indicadores que la compañía haya realizado según sus necesidades y compararlos continuamente con las mediciones que se vayan obteniendo de manera que si surge algún cambio se hagan implementaciones al momento

<http://www.xstrategy.com.mx/index.php/79-administracion/113-9-puntos-para-mejorar-la-productividad-en-las-organizaciones>

2.5 HIPÓTESIS

PROBLEMA

¿Cómo el modelo de Gestión Empresarial incide en la Productividad en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios?

Hipótesis

El modelo de Gestión Empresarial incrementa la Productividad de la Agencia de Publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS”.

2.6 VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Modelo de Gestión Empresarial

VARIABLE DEPENDIENTE

Productividad

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación en la agencia de Publicidad Signo Virtual Medios está enfocada en un paradigma cualitativo y cuantitativo, se basa en la descripción de las cualidades de un fenómeno a investigar, logrando con ello evidenciar de forma concreta la gestión empresarial; y a su vez parte del racionalismo, claridad, y exactitud de los datos que permitan determinar de manera numérica su relación con el problema.

Se puede determinar los fenómenos ocurridos en la empresa, para proceder al análisis, verificación y justificación de las causas que lo han originado; de esta manera se podrá descubrir si la hipótesis mencionada anteriormente es aceptada mediante un análisis a fondo en el modelo de gestión empresarial y la productividad. En el transcurso de la investigación

se lograra evidenciar tentativas alternativas de solución, las mismas que permitirán obtener resultados favorables en beneficio de la empresa.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Bibliográfica Documental

Para la presente investigación se utilizara la modalidad bibliográfica documental mediante la utilización de antecedentes bibliográficos a través de información detallada de libros, tesis de grado, Internet.

Investigación de Campo

Se utilizara la investigación de campo que nos permitirá estar en contacto directo con todos los involucrados en el problema de la empresa, por medio de encuestas, entrevistas para recolectar toda la información necesaria teniendo relación con nuestro objeto de estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizara los siguientes tipos:

Investigación Exploratoria

La finalidad de la realización de esta investigación es la búsqueda de información acerca de todo lo concerniente al problema de estudio, que es desconocido por el investigador y que se desea tener una idea precisa de todo, con el único propósito de con la información obtenida poder formular hipótesis para la posible solución del problema.

Investigación Descriptiva

Se lo realiza con el fin de describir cómo afecta el inadecuado modelo de Gestión Empresarial de la Agencia de Publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS”.

Mediante la recopilación y registro de la información más importante de la empresa me permitirá describir situaciones y eventos de cómo es y cómo se manifiestan determinados

fenómenos. Se utilizara la modalidad bibliográfica documental ya que se sustenta en información ya existente en libros, revistas, tesis, bibliotecas, con el propósito de que la misma esté centrada en la comprensión permitiendo que el investigador pueda conceptualizar todo lo concerniente a sus variables.

Investigación Correlacional

Tiene como finalidad medir el grado de incidencia de las variables que se manejan en el problema, para poder relacionar el modelo de gestión empresarial y la productividad donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra, con el propósito de evaluar las variaciones de comportamiento determinando causa- efecto.

Investigación Explicativa.

Su objetivo es medir el grado de relación existente entre las variables, determinar si la variación de la una es consecuencia de la variación de la otra; es decir explicar de manera explícita por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta.

Por lo que se planteara una alternativa que nos permite dar una propuesta de solución al inadecuado modelo de gestión empresarial y la productividad.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación la población está constituida por los directivos y empleados de la agencia de publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS” ubicada en la ciudad de Ambato a 35 clientes internos, como la población es pequeña no será necesario la realización de la muestra.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N. - 3 Variable Independiente: Gestión Empresarial.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN
<p>La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.</p> <p>La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo los mismos que desarrollan estrategias, desarrollan habilidades gerenciales para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.</p>	Planificación.	Investigación, desarrollo y creación del plan operativo anual	Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo	Encuesta
	Organización	Diseño y desarrollo del organigrama estructural de la empresa	Como califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa.	Encuesta
	Dirección	Desarrollo y seguimiento de la implementación del POA anual	Cree ud que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales	Encuesta
	Control	Documento de evaluación de cumplimiento de los indicadores de productividad.	Considera ud que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa	Encuesta
	Toma de decisiones	Retroalimentación del proceso de producción.	Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral	Encuesta
	Competencias	Análisis y potencializarían de las competencias de los colaboradores en el proceso de producción.	Cree ud que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional	Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

Tabla N. - 5 Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Parta solucionar el problema a investigar
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Directivos y Trabajadores
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Modelo de Gestión Empresarial y Productividad
4.- ¿Quién?	Investigador: Darío Bedón
5.- ¿Cuándo?	Desde Abril del 2013
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Ambato – Tungurahua
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
8.- ¿Qué técnicas de recolección utilizara?	Encuesta
9.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales

Elaborado por.- Darío Bedón

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación que se detallan a continuación:

Tabla N. - 6 Técnicas e Instrumentos de Información

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1.-Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grado Libros sobre Gestión Empresarial Libros sobre Administración Libros sobre la elaboración de tesis
2.- Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Elaborado por.- Darío Bedón

3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera:

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de mejor manera los resultados de la investigación.

DIAGRAMACIÓN

Para esta presentación se utilizara: Gráfico de pastel

ANALIZAR

Para proceder analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión como: medidas aritméticas, porcentajes, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

INTERPRETACIÓN

La interpretación de los resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria, para dar la posible solución al problema, objeto de estudio. Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, por medio de la encuesta aplicada a los clientes internos de la agencia de publicidad Signo Virtual Medios. Los procedimientos aplicados son: la correlación, la media aritmética, y la prueba estadística Chi Cuadrado, que se convertirán en los parámetros con los que se verificará la hipótesis.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

PREGUNTA N.-1

¿Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo?

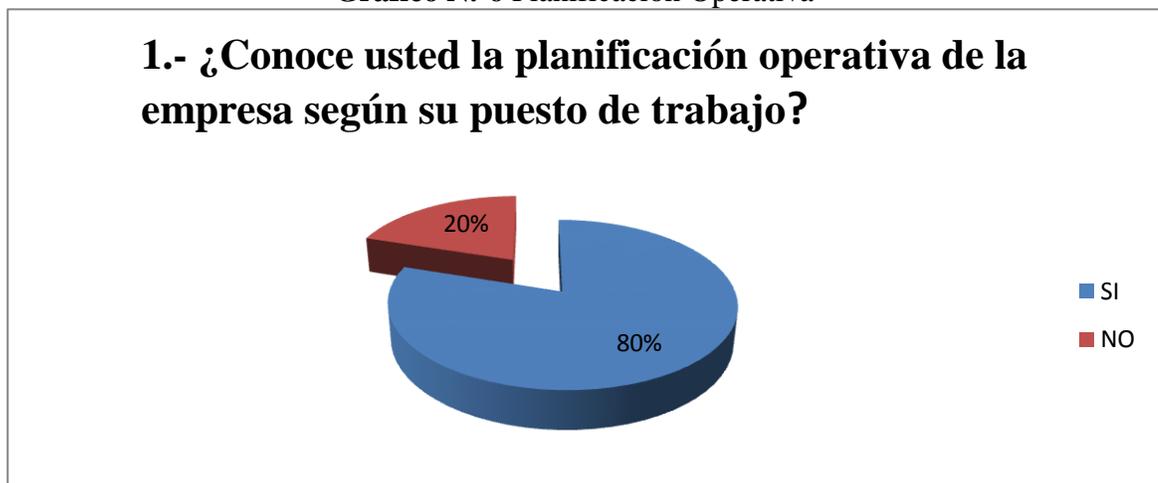
Tabla N.-7 Planificación Operativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	80%
NO	7	20%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-6 Planificación Operativa



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 35 encuestados, 28 personas que representan el 80% manifiestan que desconocen la planificación desde su puesto de trabajo, mientras que 7 personas que representan el 20% aseguran conocer dicha planificación.

Se puede mencionar que la mayoría de los encuestados desconocen la planificación por lo que se debe informar claramente ya que es de suma vitalidad e importancia para el crecimiento y desarrollo de la organización.

PREGUNTA N.- 2

¿Cómo califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa?

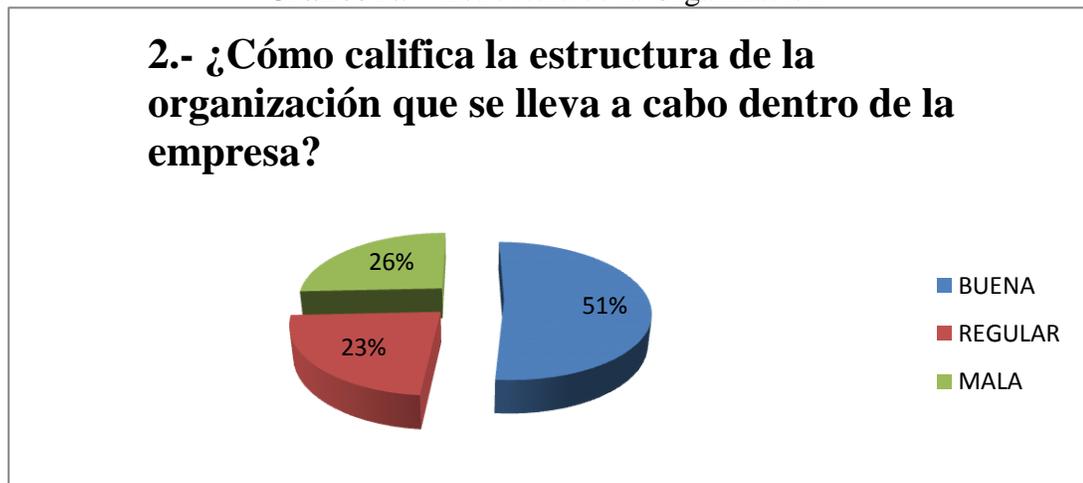
Tabla N.-8 Estructura de la Organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	18	51%
REGULAR	8	23%
MALA	9	26%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-7 Estructura de la Organización



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La organización en la empresa es calificada en su mayoría con un 51% de manera buena, seguida de un 23% que manifiestan que es regular y con un 26% que nos muestran que se realiza de forma mala. Se puede concluir que la organización que se está llevando a cabo en la empresa es buena ya que más del 50% opinan de esa manera, por lo que se considera mejorar para de esta manera optimizar recursos.

PREGUNTA N.-3

¿ Cree Ud. que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales?

Tabla N.-9 Adecuada Dirección Empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	14%
NO	24	69%
TALVEZ	6	17%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-8 Adecuada Dirección Empresarial



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 35 encuestados, 5 personas que representan el 14% mencionan que si existe una adecuada dirección empresarial, mientras que 24 personas que representan el 20% aseguran que no y 6 personas que representan el 17% nos indican que tal vez.

Se debe poner mayor énfasis en la dirección empresarial ya que de ellos depende tomar decisiones adecuadas mediante una comunicación clara, concreta y precisa entre todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

PREGUNTA N.-4

¿Considera ud. que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?

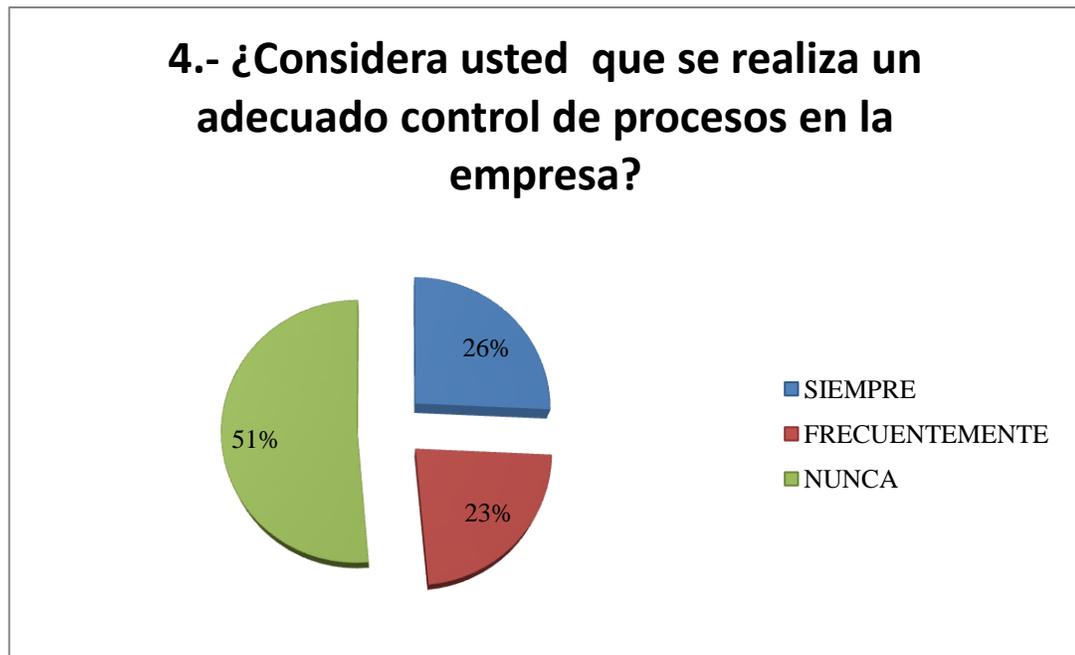
Tabla N.-10 Adecuado Control de Procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	26%
FRECUENTEMENTE	8	23%
NUNCA	18	51%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-9 Adecuado Control de Procesos



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 57% de los encuestados aceptan que nunca se realiza un adecuado control de procesos, el 17% afirman que frecuentemente y por último el 26% admite que siempre lo ejecutan.

Definitivamente es necesario una persona competente la cual realice un apropiado control el mismo que debe ser previo, concurrente y posterior, que debe ser realizado diariamente con la finalidad de que se hagan las cosas como fueron planeadas.

PREGUNTA N.-5

¿Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral?

Tabla N.-11 Decisiones Empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	17%
FRECUENTEMENTE	18	52%
NUNCA	11	31%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-10 Decisiones Empresariales



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 35 encuestados, 6 personas que representan el 17% opinan que siempre son participes de las decisiones empresariales, mientras que 18 personas que representan el 52% manifiestan que sucede frecuentemente y finalmente 11 personas que representan el 31% consideran que nunca son participes.

Se puede deducir que en un porcentaje minoritario los empleados no participan en las decisiones empresariales por lo que se debe mejorar en este aspecto, brindándoles la oportunidad de aportar con sus ideas en dichas decisiones lo cual resultara beneficioso ya que se van a sentir más cómodos tanto en su lugar de trabajo como en toda la empresa.

PREGUNTA N.-6

¿Cree usted que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional?

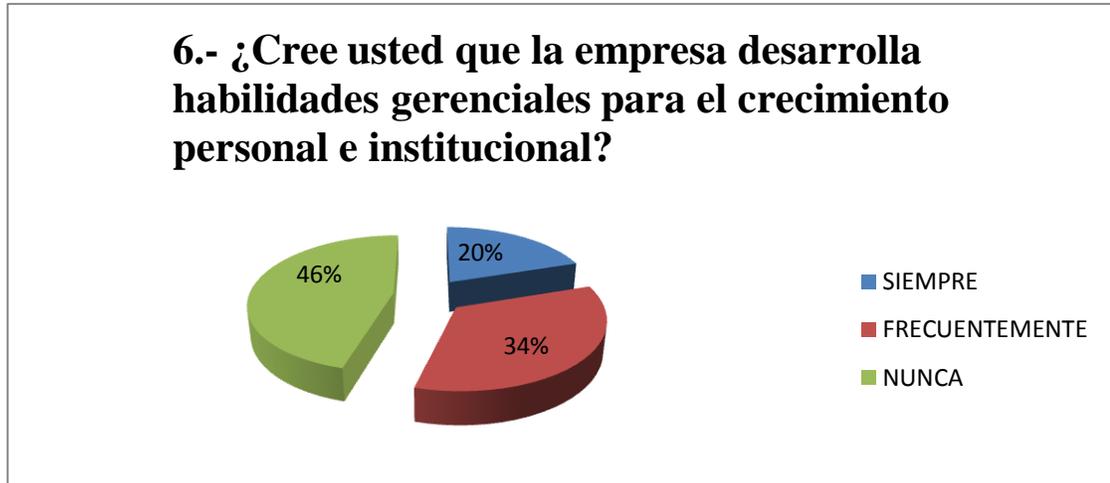
Tabla N.-12 Habilidades Gerenciales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	20%
FRECUENTEMENTE	12	34%
NUNCA	16	46%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-11 Habilidades Gerenciales



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 46% de los encuestados manifiestan que siempre desarrollan habilidades gerenciales tanto para el crecimiento personal como institucional, el 34% aseguran que frecuentemente y por último el 46% indican que nunca lo desarrollan.

Las habilidades gerenciales forman un elemento importante en toda organización ya que de ellos depende liderar, guiar y motivar a su equipo de trabajo, para que de esta manera aporten con sus diferentes habilidades lo cual será de gran beneficio tanto para ellos mismos como para toda la organización.

PREGUNTA N.-7

¿Conoce Ud. los diagramas de procesos implementados en la empresa?

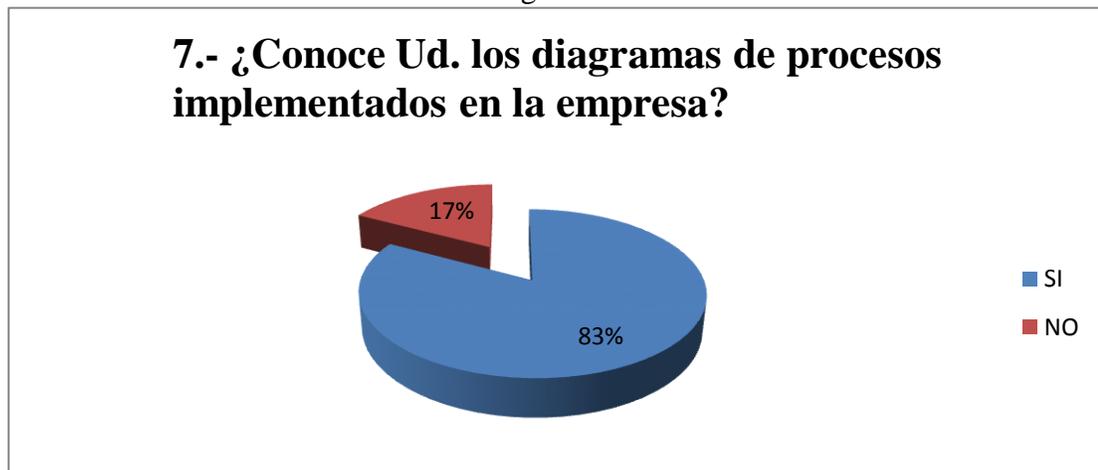
Tabla N.-13 Diagramas de Procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-12 Diagramas de Procesos



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 35 encuestados, 6 personas que representan el 17% afirman que no conocen los diagramas de procesos implementados por la empresa, mientras que 29 personas que representan el 83% dicen que si lo hacen.

En toda empresa los diagramas de procesos son elementales, se debe proporcionar la información necesaria a todos los colaboradores, ya que son una secuencia cronológica de pasos que se realizan para una determinada actividad.

PREGUNTA N.-8

¿Considera ud importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?

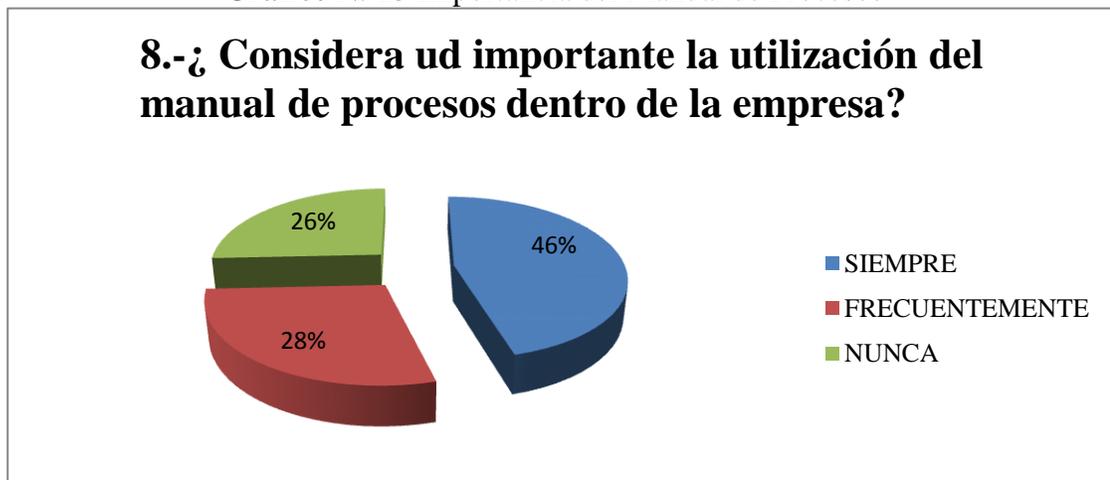
TABLA N.-14 Importancia del Manual de Procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	46%
FRECUENTEMENTE	10	28%
NUNCA	9	26%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-13 Importancia del Manual de Procesos



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 46% de los encuestados mostrarse de acuerdo que siempre es importante la utilización de un manual de procesos, el 28% indica que frecuentemente y para finalizar el 26% nos muestra que nunca lo efectúan.

En la agencia la utilización del manual de procesos es fundamental, pues mediante la misma se determinan las normas básicas como políticas, normas, reglamentos para cumplirlos a cabalidad para el correcto funcionamiento de la misma.

PREGUNTA N.-9

¿Conoce Ud los indicadores de producción que maneja la empresa?

Tabla N.-15 Indicadores de Producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-14 Indicadores de Producción



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los indicadores que se manejan en la empresa es calificada en su mayoría con un 83% que si lo conocen, mientras que el 17% afirman que no lo conocen.

Definitivamente se debe poner más énfasis en cuanto a la difusión de los indicadores ya mediante la correcta utilización de los mismos se ve reflejado las ventas, producción e inclusive realizar comparaciones en base a egresos, tiempo lo que permitirá mejorar sustancialmente.

PREGUNTA N.-10

¿Cómo califica ud la evaluación de resultados en su área de trabajo por parte de los responsables?

Tabla N.-16 Evaluación de Resultados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	6	17%
REGULAR	16	37%
MALA	13	46%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Gráfico N.-15 Evaluación de Resultados



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante la encuesta realizada el 46% de los encuestados nos indica que la evaluación de resultados en la empresa es mala, el 17% revela que es de manera regular y tan solo un 17% mencionan que es buena, la agencia al no realizar una adecuada evaluación de resultados debe perfeccionarse en este aspecto y realizar un control estricto por parte de la alta gerencia que les permitirá mejorar en la productividad.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta investigación la hipótesis a verificarse es la siguiente El modelo de Gestión Empresarial incrementa la Productividad de la Agencia de Publicidad “SIGNO VIRTUAL MEDIOS”.

Se escogió la pregunta **4.- ¿Considera ud. que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?** y la pregunta **8.- ¿Considera ud. importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?**

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla N.- 17 Frecuencia Observada

Cuenta de PREGUNTA 4	Rótulos de columna			
Rótulos de fila	1	2	3	Total general
1	2	7	7	16
2	5		5	10
3	2	1	6	9
Total general	9	8	18	35

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

Para calcular la frecuencia esperada se procede a aplicar la siguiente fórmula que se detalla a continuación:

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(16)(9)}{35}$$

$$fe = 4,11$$

$$fe = \frac{(16)(8)}{35}$$

$$fe = 3,66$$

$$fe = \frac{(16)(18)}{35}$$

$$fe = 8,23$$

$$fe = \frac{(10)(9)}{35}$$

$$fe = 2,57$$

$$fe = \frac{(10)(8)}{35}$$

$$fe = 2,29$$

$$fe = \frac{(10)(18)}{35}$$

$$fe = 5,14$$

$$fe = \frac{(9)(9)}{35}$$

$$fe = 2,31$$

$$fe = \frac{(9)(8)}{35}$$

$$fe = 2,06$$

$$fe = \frac{(9)(18)}{35}$$

$$fe = 4,63$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla N.- 18 Frecuencia Esperada

Cuenta de PREGUNTA 4	Rótulos de columna			
Rótulos de fila	1	2	3	Total general
1	4,11	3,66	8,23	16
2	2,57	2,29	5,14	10
3	2,31	2,06	4,63	9
Total general	9	8	18	35

Fuente.- Encuesta

Elaborado por.- Darío Bedón

4.3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis Nula (Ho)

Ho = El modelo de gestión empresarial NO incidirá en la productividad de la agencia de publicidad Signo Virtual Medios de la ciudad de Ambato.

Hipótesis Alternativa (Hi)

Hi = El modelo de gestión empresarial SI incidirá en la productividad de la agencia de publicidad Signo Virtual Medios de la ciudad de Ambato.

4.3.2 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Se escogió la prueba de Chi Cuadrado, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X² = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4.3.3 GRADOS DE LIBERTAD

Para aceptar la zona de aceptación o rechazo se necesita calcular los grados de libertad

Fórmula: $gl = (c-1)(h-1)$

gl = grados de libertad

c = fila

h= hilera

gl= (3-1) (3-1)

gl= 4

El valor tabulado de X^2 con dos grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 9,49

4.3.4 CÁLCULO DE CHI CUADRADO $(O - E)^2$

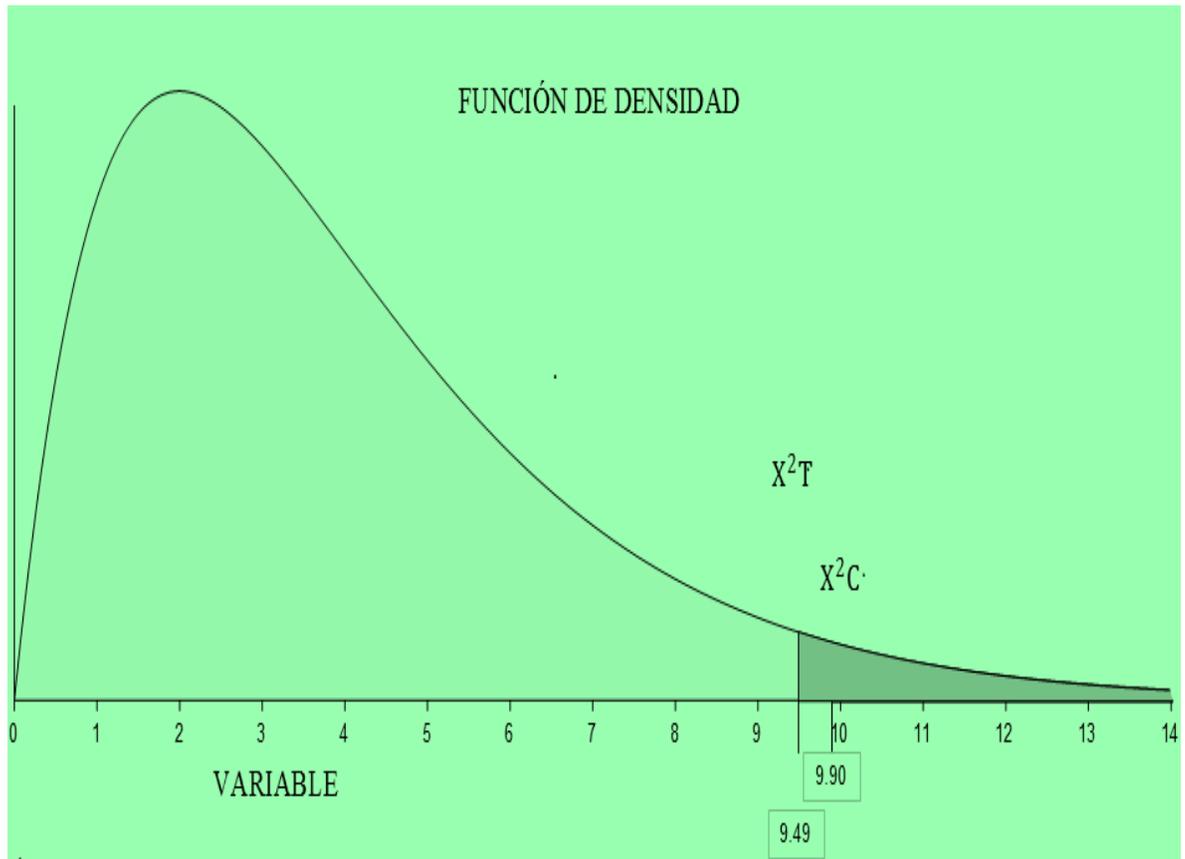
TABLA N.-19 Cálculo de X^2

ALTERNATIVA	O	E	O-E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2/E$
1	2	4,11	-2,11	4,45	1,09
2	7	3,66	3,34	11,16	3,06
3	7	8,23	1,23	1,51	0,18
1	5	2,57	2,43	5,90	2,29
2	0	2,29	-2,29	5,24	2,29
3	5	5,14	-0,14	0,01	0
1	2	2,31	-0,31	0,09	0,04
2	1	2,06	-1,06	1,12	0,54
3	6	4,63	1,37	1,88	0,41
TOTAL	35	70	0	60,10	9,90

Elaborado por.- Darío Bedón

4.3.5 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Gráfico N.- 16 Interpretación Gráfica



Elaborado por.- Darío Bedón

4.3.6 DECISIÓN

Como el X^2 calculado es mayor que el X^2 tabulado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que manifiesta que el modelo de gestión empresarial SI incidirá en la productividad de la agencia de publicidad Signo Virtual Medios de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Signo Virtual Medios cuenta con menos aspectos positivos y más negativos que muestran un inadecuado sistema y control de procesos, obsoleto plan de compensaciones, inadecuada planificación estrategia entre otros factores que inciden en el no cumplimiento de objetivos propuestos viéndose reflejado en el deficiente modelo de gestión empresarial.
- Los problemas de productividad en Signo Virtual Medios se originan debido a que no se cuenta con maquinaria necesaria, falta de comunicación, no delegación de funciones, además el no establecer por medio de la parte directiva indicadores que permitan medir, controlar y mejorar los niveles de rendimiento ya sea en forma individual o por departamentos.

- El inadecuado diseño e implementación de estrategias de gestión empresarial en Signo Virtual Medios, es uno de los factores de mayor relevancia que ha generado una deficiente productividad.
- El no contar con un adecuado modelo de gestión empresarial en base a un correcto proceso administrativo, sistema de procesos inadecuados, objetivos empresariales no definidos entre otros ocasionando desperdicio de recursos mediante la realización de actividades repetitivas sin existir un control adecuado viéndose afectado el nivel productividad.
- Por medio del mejoramiento continuo por parte de los implicados en el modelo de gestión empresarial permitirá incrementar la productividad en base a la elaboración de estrategias que permitirá obtener grandes beneficios para clientes internos y externos.
- Las utilidades percibidas por la empresa se ven afectadas debido a que no se establecen procesos de mejora continua en la empresa que permitan hacer uso eficiente de los recursos con que cuenta la empresa

5.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar una planificación estratégica adecuada al giro del negocio, que permita desarrollar una correcta gestión empresarial que aumenten los niveles de productividad de la empresa.
- Fortalecer el trabajo en equipo creando sentido de pertenencia en el talento humano que labora en la empresa, para que estos sean parte importante en la consecución de objetivos personales y empresariales.

- Ejecutar la propuesta de estrategias de gestión empresarial que servirán de gran beneficio a los miembros de la organización permitiéndoles alcanzar una mayor productividad.
- Mejorar en el aspecto motivacional a los clientes internos constantemente tanto económica como personalmente para que no pierdan el sentido de pertenencia de la organización con la finalidad que cumplan a cabalidad con las actividades asignadas.
- Analizar detenidamente los indicadores de productividad los mismos que nos permitirán reflejar si el nivel en el que se encuentra la empresa es el apropiado de acuerdo al giro de negocio por parte de los integrantes de la misma.
- Establecer un estudio del análisis situacional de la empresa para conocer la realidad de la misma sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para que con esta información se desarrollen planes y estrategias que permitan mejorar la productividad de la misma, reducir sus costos e incrementar su productividad.

CAPÍTULO VI

DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Diseño y desarrollo de estrategias de gestión empresarial basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias para mejorar la productividad de la agencia de publicidad signo virtual medios, de la ciudad de Ambato.

6.1.2 Institución Ejecutora

Signo Virtual Medios, de la ciudad de Ambato.

6.1.3 Beneficiarios

- Directivos
- Colaboradores
- Accionistas

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Dirección: Ingahurco Av. de las Américas y Argentina

6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución

Inicio: Agosto del 2014

Fin: Febrero del 2015

6.1.6 Equipo Técnico Responsable

Gerente: Juan Francisco Mora

Autor: Hernán Darío Bedón Parra

Tutor: Ing. MBA. Edwin Santamaría

6.1.7 Costo

El costo aproximado de la investigación será de \$ 25600.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La agencia de publicidad Signo Virtual Medios muestra una débil estructura en base al modelo de gestión empresarial por especialización acerca de sus estrategias empresariales , la inadecuada planificación estratégica, desperdicio de recursos, inadecuado sistema de procesos, control deficiente, actividades repetitivas entre otros ha generado grandes problemas en la organización, los cuales aumentan constantemente generando inestabilidad, tanto para accionistas, colaboradores, clientes y proveedores viéndose afectada la productividad de la empresa.

Son fundamentales las estrategias empresariales ya que por medio de las mismas se pueden definir claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar optimizando de manera eficaz y eficiente los recursos con los cuales se cuenta, se debe entonces diseñar dichas estrategias de manera adecuada lo cual brindará a Signo Virtual Medios una gama de opciones que permitan mejorar su situación actual, dentro de estos aspectos se debe considerar como antecedentes cual es la necesidad que invita a la organización a seguir este proceso, analizar de manera minuciosa la realidad contextual en que se encuentra y evaluar su sostenibilidad.

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación justifica su estudio en la necesidad de establecer estrategias de gestión empresarial en el corto plazo que solucione los problemas de productividad que la agencia de marketing y publicidad Signo Virtual Medios atraviesa, es decir, se intenta ofrecer un sinnúmero de opciones que permitan a la organización mantener un equilibrio en el proceso administrativo, cumplimiento de obligaciones adquiridas, mejorar su sistema y control de procesos mediante un desarrollo de calidad, aumentar la eficiencia, establecer políticas de cobro adecuadas, entre otros.

Los motivos por los que se debe desarrollar las estrategias mencionadas es debido a que el mercado en el cual se desenvuelve Signo Virtual Medios cada vez es mucho más competitivo, por lo que la empresa debe estar en capacidad de ofrecer servicios innovadores de mejor calidad y con un valor agregado lo cual permitirá contar con una ventaja competitiva en el sector publicitario.

Los cambios sociales, económicos, financieros, medioambientales, entre otros sumados a las exigencia del mercado y a la competencia generan dificultades en el entorno empresarial; siendo las estrategias de gestión empresarial unas de las de mayor impacto en el desarrollo y crecimiento empresarial se hace indispensable contar con información oportuna y veraz que facilite la toma de decisiones y permita mejorar la productividad y el posicionamiento de Signo Virtual Medios en el mercado local y nacional.

Razón por la cual es necesario la ejecución con el propósito que ayudaran a maximizar recursos, cumplir nuevos objetivos a corto y largo plazo, generar ventajas competitivas, que permitirán generar mayores utilidades a través del aprovechamiento de la oportunidades que se presentan en el mercado.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar estrategias empresariales basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias para mejorar la productividad de la agencia de publicidad signo virtual medios, de la ciudad de Ambato.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las áreas en las cuales hay deficientes estrategias de gestión empresarial en la empresa Signo Virtual Medios.
- Elaborar estrategias de gestión empresarial que facilite el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Puntualizar indicadores que permiten medir el nivel de productividad de la empresa Signo Virtual Medios.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACILIDAD DE LA PROPUESTA

Política

La empresa cuenta con sus políticas bien definidas las mismas que tienen la finalidad de cumplir a cabalidad con sus normas y reglamentos establecidos sin que atenten el bienestar de los colaboradores de la empresa.

Socio Cultural

La propuesta se encuentra de acorde a la realidad que enfrentamos en la actualidad conforme al entorno en el cual se desenvuelve la empresa y la relación que existe entre sus componentes.

Organización

Es factible la presente investigación ya que se dispone de toda la información necesaria por parte de la empresa en todos sus niveles, facilitando el flujo de información necesaria para desarrollar estrategias empresariales.

Equidad de Genero

La empresa cuenta con 10% de mujeres y un 90% de hombres; podemos mencionar que el menor porcentaje de mujeres se desenvuelven en el departamento financiero área de contabilidad, mientras que la mayoría lo realizan en los departamentos de administración, comercialización, marketing y gerencia, pese a estas cifras de ninguna manera existe una discriminación hacia el sexo femenino al contrario tiene la oportunidad de desempeñar sus funciones en áreas muy importante de la organización.

Económicos

La empresa está de acuerdo y dispuesta totalmente para realizar la inversión para el desarrollo de estrategias de gestión empresarial ya que cuentan con la capacidad económica necesaria de pago, pues con dicha propuesta se brindara ayuda necesaria para mejorar el modelo de gestión empresarial actual, toma de decisiones adecuadas, comunicación efectiva, trabajo en equipo y por ende el mejoramiento de la productividad que mejorará sustancialmente sus ingresos.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA

ESTRATEGIA

La Estrategia es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización.

Esas políticas generales pueden ser:

- Tecnología a incorporar
- Atención al cliente
- Sobre producción

La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.

Selecciona los negocios y actividades en los que participa o debe participar la Organización. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios y actividades, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa, y a los puntos fuertes y débiles de la organización. Identifica las tareas de gestiones específicas en los niveles corporativos de negocios y funcionales. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador. Define las contribuciones económicas y no económicas. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la Institución. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

COMO ELABORAR UNA ESTRATEGIA

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes).

La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?

¿Qué problemas estamos tratando?

¿Qué influencia queremos causar?

¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?

¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?

¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?

¿Quién hace el qué y cuándo? (ver la herramienta sobre Planificación de acción).

La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir.

Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- Objetivos corporativos
- Misiones y metas que se haya definido la empresa
- Diagnostico de la situación

<https://jcvalda.wordpress.com/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo.

1) Visión: Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará incursionar, cuales dejara de lado, cuales conservara, etc.

2) Posicionamiento: Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se lograra gracias a los “impulsores

de posicionamiento,” únicos de la compañía. Estos impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.

3) Plan: Después de haber llevado a cabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.

4) Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

Estrategia empresarial

Actualmente, el entorno cambia muy rápido, las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas, el talento es escaso y a la vez más necesario, la globalización cada vez es un fenómeno más importante.

Por ello, todas las Instituciones necesitan tener claro cual es la razón de ser de su existencia en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Y además, el equipo debe tenerlo igualmente claro por lo que la comunicación interna es definitiva.

La Estrategia en las empresas, es el complemento de la Estrategia General. Se desarrolla en el ámbito de las operaciones. Intervienen de forma altamente relevante los factores logísticos y tácticos

Es la que determina la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización.

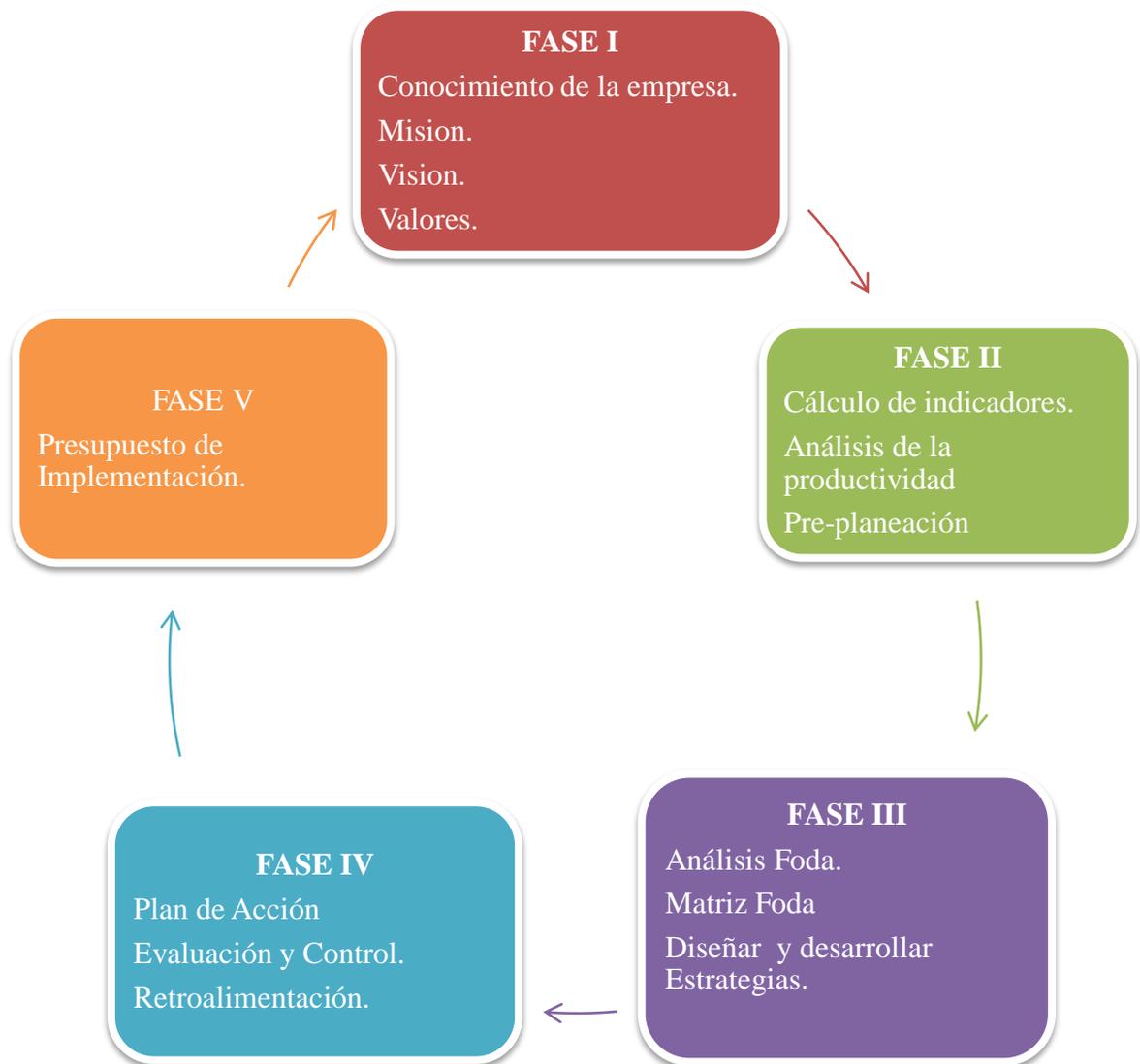
Corresponde su aplicación al líder, director o responsable del área en cuestión. La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Así, pues, debiera tener al menos cinco atributos para ser una estrategia:

- Que se pueda medir.
- Que se pueda controlar.
- Que consuma recursos.
- Que tenga un objetivo claro.
- Que se le pueda asignar un responsable.

<https://jcvalda.wordpress.com/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

6.7 METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO

GRÁFICO N.-17 Modelo Operativo



Elaborado por.- Darío Bedón

6.7.1 FASE I

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.

El conocimiento general de la empresa es un proceso de sociabilización de las actividades que la agencia de publicidad Signo Virtual Medios realiza, así como dar a conocer su visión, misión, valores, entre otros aspectos; para que los implicados en el proceso estratégico se sientan identificados con la misma y aporten a su crecimiento desde distintos puntos de vista. Entre estos aspectos se puede considerar los siguientes:

Quienes Somos:

Somos un grupo de profesionales que soñamos, vivimos y disfrutamos con nuestro trabajo.

Para nosotros cada nuevo reto profesional es una oportunidad de sumarnos a una empresa ganadora con la que queremos llegar muy lejos.

Somos jóvenes preparados, que miramos en cada cliente la oportunidad de hacer buenos negocios juntos, y con quienes y con quien podemos construir una relación comercial a largo plazo.

Somos innovadores, creativos, alegres, buscamos en convertirnos el apoyo técnico que la administración de su negocio requiere, para implementar sus grandes proyectos.

Servicios.

Nuestra especialidad es resolver los problemas de de ventas, crecimiento y posicionamiento de marca que las compañías líderes enfrentan en un mercado altamente competitivo.

Hemos ganado experiencia en asumir operaciones comerciales de nuestros clientes, bajo la modalidad outsourcing, que libera la carga laboral y apoya los balances.

Asumimos toda la carga operativa de las acciones comerciales, liberando el tiempo y la ocupación del staff ejecutivo.

En fin, todo lo que su empresa demande en operaciones comerciales y publicitarias nosotros lo asumimos.

Entre nuestros principales servicios tenemos.

Diseño de páginas web

Campanas de marketing

Campañas de Comunicación

Activación y Btl

Diseño Gráfico

Imagen Corporativa

Cuñas Radiales

MISIÓN

SIGNO VIRTUAL MEDIOS, ofrecemos soluciones creativas, publicitarias y oportunas a nivel empresarial con profesionales capacitados que fortalecen nuestras alianzas estratégicas contribuyendo al desarrollo del país.

VISIÓN

SIGNO VIRTUAL MEDIOS tiene como visión ofrecer servicios de calidad y calidez con un continuo crecimiento, con presencia a nivel local, regional, nacional, busca una rentabilidad sostenida para sus accionistas, mejorar la capacitación y formación de sus colaboradores ofreciéndoles un crecimiento profesional, aportando con su actividad al

desarrollo de la sociedad pensando en el bien colectivo como factor primordial de desarrollo.

VALORES

- Puntualidad
- Solidaridad
- Ética
- Respeto
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo
- Honestidad

FASE II

6.7.2 CÁLCULO DE INDICADORES

CÁLCULO DE LA EFICACIA INDIVIDUAL

Se aplica la formula que se presenta a continuación para el cálculo de la eficacia:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Resultado Esperado}}$$

$$\text{EFICACIA} = \frac{2}{2} = 1$$

Tabla N.- 20 Valoración Eficacia

VALORACIÓN	
RANGO	PUNTOS
0-20 %	0
21-40%	1
41-60%	2
61-80%	3
81-90%	4
91% +	5

Elaborado por.- Darío Bedón**Tabla N.- 21** Eficacia Página Web

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	PAGINA WEB	2	2	1	100%	5
DICIEMBRE	PÁGINA WEB	1	1	1	100%	5
ENERO	PÁGINA WEB	1	2	0,5	50%	2

Elaborado por.- Darío Bedón**Tabla N.- 22** Eficacia Campañas de Marketing

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	3	1	3	300%	5
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	3	2	1,5	150%	5
ENERO	CAMPAÑAS DE MKT	1	2	0,5	50%	2

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.- 23 Eficacia Campañas de Comunicación

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	2	1,5	150%	5
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	2	1,5	150%	5
ENERO	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	1	2	0,5	50%	2

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.- 24 Eficacia Activación y Btl

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	ACTIVACION Y BTL	3	8	0,38	38%	1
DICIEMBRE	ACTIVACION Y BTL	1	2	0,50	50%	2
ENERO	ACTIVACION Y BTL	0	0	0,00	0%	0

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.- 25 Eficacia Diseño Gráfico

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	DISEÑO GRÁFICO	32	25	1,28	128%	5
DICIEMBRE	DISEÑO GRÁFICO	27	25	1,08	108%	5
ENERO	DISEÑO GRÁFICO	8	15	0,53	53%	2

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.- 26 Eficacia Imagen Corporativa

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	2	0	2	2,00	5
DICIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	0	0,00	0
ENERO	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	0	0,00	0

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.- 27 Eficacia Cuñas Radiales

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	CUÑAS RADIALES	5	5	1,00	100%	5
DICIEMBRE	CUÑAS RADIALES	2	5	0,40	40%	1
ENERO	CUÑAS RADIALES	0	0	0,00	0%	0

Elaborado por.- Darío Bedón

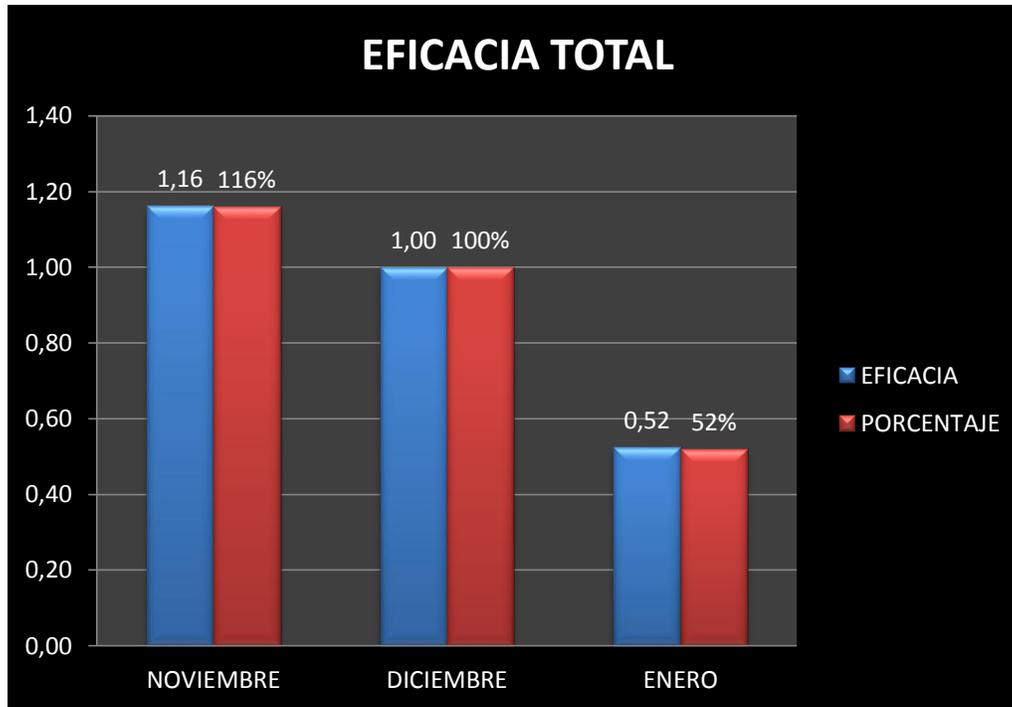
CÁLCULO DE LA EFICACIA TOTAL

Tabla N.- 28 Eficacia Total

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	UNIDADES ESPERADAS	EFICACIA	PORCENTAJE	PUNTOS
NOVIEMBRE	TODOS LOS SERVICIOS	50	43	1,16	116%	5
DICIEMBRE		37	37	1,00	100%	5
ENERO		11	21	0,52	52%	2

Elaborado por.- Darío Bedón

GRÁFICO N.-18 Eficacia Total



Elaborado por.- Darío Bedón

CÁLCULO DE LA EFICIENCIA INDIVIDUAL

Para el cálculo de la eficacia se aplica la fórmula que se detalla a continuación:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{(\text{Resultado aceptado}/\text{costo alcanzado} * \text{tiempo alcanzado})}{(\text{resultado esperado}/\text{costo esperado} * \text{tiempo esperado})}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\left(\frac{2}{1874} * 1\right)}{\left(\frac{2}{1800} * 1\right)}$$

$$\text{EFICIENCIA} = 0.96$$

Tabla N.-29 Valoración Eficiencia

VALORACIÓN	
RANGOS	PUNTOS
MUY EFICIENTE >1	5
EFICIENTE = 1	3
INEFICIENTE <1	1

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-30 Eficiencia Página Web

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO / MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	PÁGINA WEB	2	1874	1	2	1800	1	0,96	1
DICIEMBRE	PÁGINA WEB	1	1670	1	1	1500	1	0,90	1
ENERO	PÁGINA WEB	1	1950	1	2	2000	1	0,51	1

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-31 Eficiencia Campañas de Marketing

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO / MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	3	4560	1	1	5000	1	3,29	5
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	3	3854	1	2	3500	1	1,36	5
ENERO	CAMPAÑAS DE MKT	1	2620	1	2	2800	1	0,53	1

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-32 Eficiencia Campañas de Comunicación

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO /MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	4560	1	2	4500	1	1,48	5
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	3854	1	2	3800	1	1,48	5
ENERO	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	1	2620	1	2	2300	1	0,44	1

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-33 Eficiencia Activación y Btl

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO /MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	ACTIVACIÓN Y BTL	3	4521	1	8	4500	1	0,37	1
DICIEMBRE	ACTIVACIÓN Y BTL	1	1963	1	2	2000	1	0,51	1
ENERO	ACTIVACIÓN Y BTL	0	500	1	0	500	1	0,00	0

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-34 Eficiencia Diseño Gráfico

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO /MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	DISEÑO GRAFICO	32	3800	1	25	3800	1	1,28	5
DICIEMBRE	DISEÑO GRAFICO	27	3220	1	25	3200	1	1,07	5
ENERO	DISEÑO GRAFICO	8	974	1	15	1000	1	0,55	1

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-35 Eficiencia Imagen Corporativa

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO /MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	2	1800	1	0	1800	1	0,00	0
DICIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	0	600	1	0	600	1	0,00	0
ENERO	IMAGEN CORPORATIVA	0	600	1	0	600	1	0,00	0

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-36 Eficiencia Cuñas Radiales

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO / MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	CUÑAS RADIALES	5	1630	1	5	1700	1	1,04	5
DICIEMBRE	CUÑAS RADIALES	2	489	1	5	500	1	0,41	1
ENERO	CUÑAS RADIALES	0	600	1	0	500	1	0,00	0

Elaborado por.- Darío Bedón

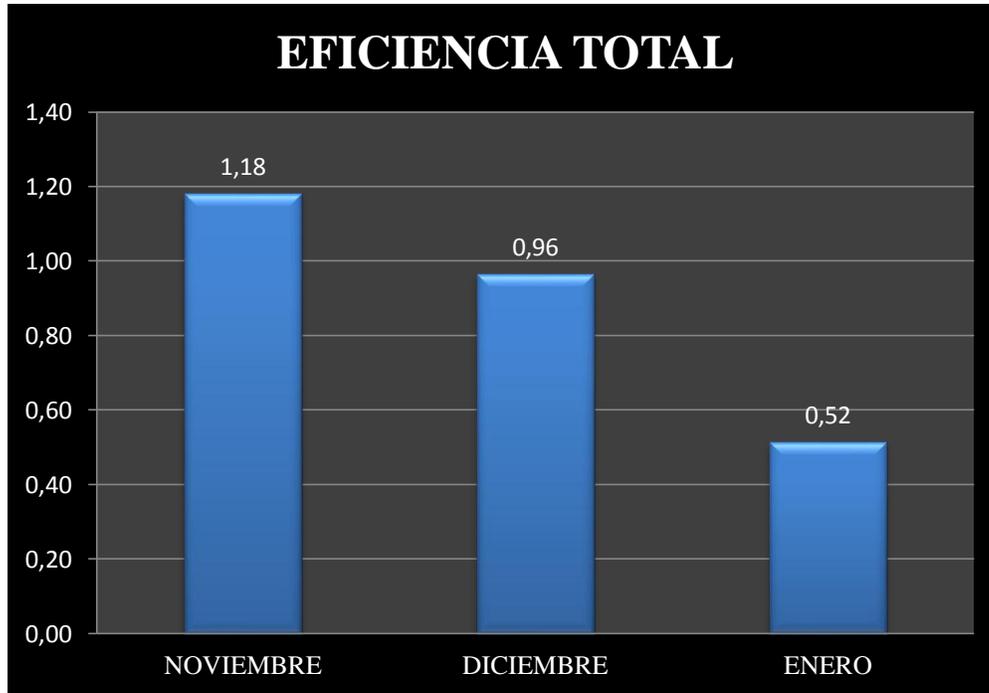
CÁLCULO DE LA EFICIENCIA TOTAL

Tabla N.-37 Eficiencia Total

MES	PRODUCTO	UNIDADES ALCANZADAS	COSTO ALCANZADO	TIEMPO ALCANZADO / MES	RESULTADO ESPERADO	COSTO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO	EFICIENCIA	PUNTOS
NOVIEMBRE	TODOS LOS SERVICIOS	50	22745	7	43	23100	7	1,18	1
DICIEMBRE		37	15650	7	37	15100	7	0,96	1
ENERO		11	9864	7	21	9700	7	0,52	1

Elaborado por.- Darío Bedón

GRÁFICO N.-19 Eficiencia Total



Elaborado por.- Darío Bedón

CÁLCULO DE LA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL

Se procede a aplicar la siguiente fórmula para el cálculo de la efectividad:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{(\text{Puntaje De Eficacia} + \text{Puntaje De Eficiencia}/2)}{(\text{Máximo Puntaje})}$$

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{(5 + 1/2)}{10} = 0,30 = 30\%$$

Tabla N.-38 Efectividad Página Web

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MÁXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	PÁGINA WEB	5	1	10	0,3	30%
DICIEMBRE	PÁGINA WEB	5	1	10	0,3	30%
ENERO	PÁGINA WEB	2	1	10	0,15	15%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-39 Efectividad Campañas de Marketing

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MÁXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	5	5	10	0,50	50%
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE MKT	5	5	10	0,50	50%
ENERO	CAMPAÑAS DE MKT	2	1	10	0,15	15%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-40 Efectividad Campañas de Comunicación

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MAXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	5	5	10	0,50	50%
DICIEMBRE	CAMPAÑAS COMUNICACIÓN	5	5	10	0,50	50%
ENERO	CAMPAÑAS COMUNICACIÓN	2	1	10	0,15	15%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-41 Efectividad Activación y Btl

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MAXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	ACTIVACIÓN Y BTL	1	1	10	0,1	10%
DICIEMBRE	ACTIVACIÓN Y BTL	2	1	10	0,15	15%
ENERO	ACTIVACIÓN Y BTL	0	0	10	0	0%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-42 Efectividad Diseño Gráfico

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MAXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	DISEÑO GRÁFICO	5	5	10	0,5	50%
DICIEMBRE	DISEÑO GRÁFICO	5	5	10	0,5	50%
ENERO	DISEÑO GRÁFICO	2	1	10	0,15	15%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-43 Efectividad Imagen Corporativa

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MAXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	5	0	10	0,25	25%
DICIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	10	0	0%
ENERO	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	10	0	0%

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-44 Efectividad Cuñas Radiales

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MÁXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	CUÑAS RADIALES	5	5	10	0,5	50%
DICIEMBRE	CUÑAS RADIALES	1	1	10	0,1	10%
ENERO	CUÑAS RADIALES	0	0	10	0	0%

Elaborado por.- Darío Bedón

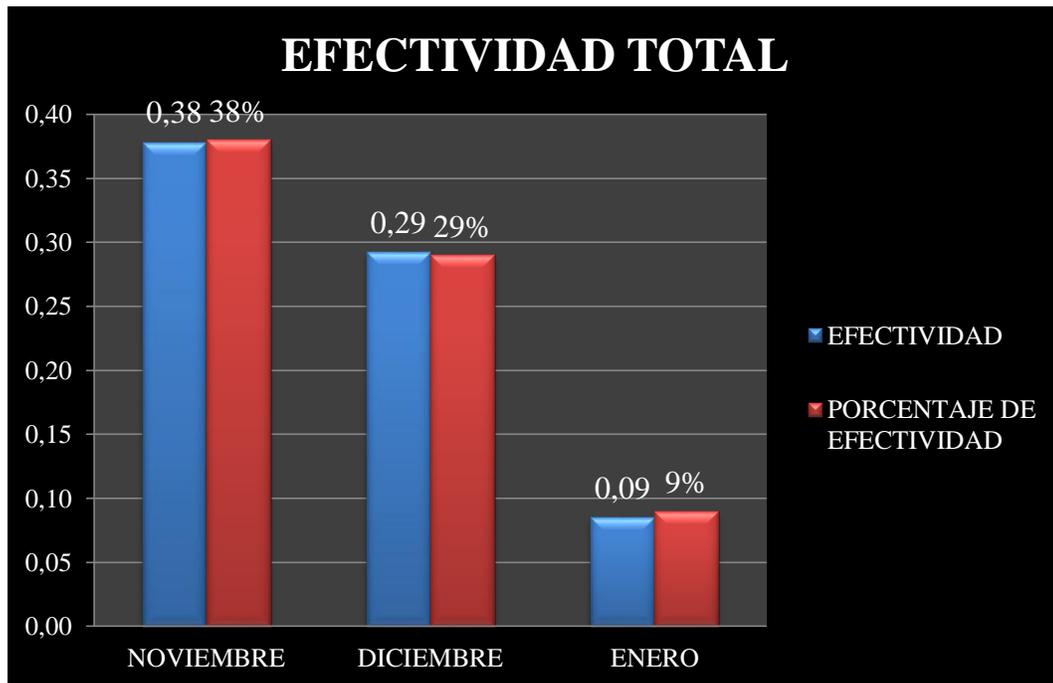
CÁLCULO DE LA EFECTIVIDAD TOTAL

Tabla N.-45 Efectividad Total

MES	PRODUCTO	PUNTOS EFICACIA	PUNTOS EFICIENCIA	PUNTAJE MÁXIMO	EFFECTIVIDAD	PORCENTAJE DE EFFECTIVIDAD
NOVIEMBRE	TODOS LOS SERVICIOS	31	22	70	0,38	38%
DICIEMBRE		23	18	70	0,29	29%
ENERO		8	4	70	0,09	9%

Elaborado por.- Darío Bedón

GRÁFICO N.-20 Efectividad Total



Elaborado por.- Darío Bedón

CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL

Para calcular la productividad aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Unidades Producidas USD}}{\text{Insumos Utilizados USD}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{3280}{1874}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = 1,75$$

Tabla N.-46 Productividad Página Web

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	PÁGINA WEB	2	3280	1874	1,75
DICIEMBRE	PÁGINA WEB	1	2140	1670	1,28
ENERO	PÁGINA WEB	1	2120	1950	1,09

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-47 Productividad Campañas de Marketing

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS MKT	3	6750	4560	1,48
DICIEMBRE	CAMPAÑAS MKT	3	4521	3854	1,17
ENERO	CAMPAÑAS MKT	1	2810	2620	1,07

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-48 Productividad Campañas de Comunicación

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	4120	4560	0,90
DICIEMBRE	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	3	3980	3854	1,03
ENERO	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	1	750	2620	0,29

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-49 Productividad Activación y Btl

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	ACTIVACION Y BTL	3	7860	4521	1,74
DICIEMBRE	ACTIVACION Y BTL	1	2156	1963	1,10
ENERO	ACTIVACION Y BTL	0	0	500	0,00

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-50 Productividad Diseño Gráfico

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	DISEÑO GRAFICO	32	8130	3800	2,14
DICIEMBRE	DISEÑO GRAFICO	27	7160	3220	2,22
ENERO	DISEÑO GRAFICO	8	1400	974	1,44

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-51 Productividad Imagen Corporativa

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	2	2200	1800	1,22
DICIEMBRE	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	600	0,00
ENERO	IMAGEN CORPORATIVA	0	0	600	0,00

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-52 Productividad Cuñas Radiales

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	CUÑAS RADIALES	5	2760	1630	1,69
DICIEMBRE	CUÑAS RADIALES	2	750	489	1,53
ENERO	CUÑAS RADIALES	0	0	600	0,00

Elaborado por.- Darío Bedón

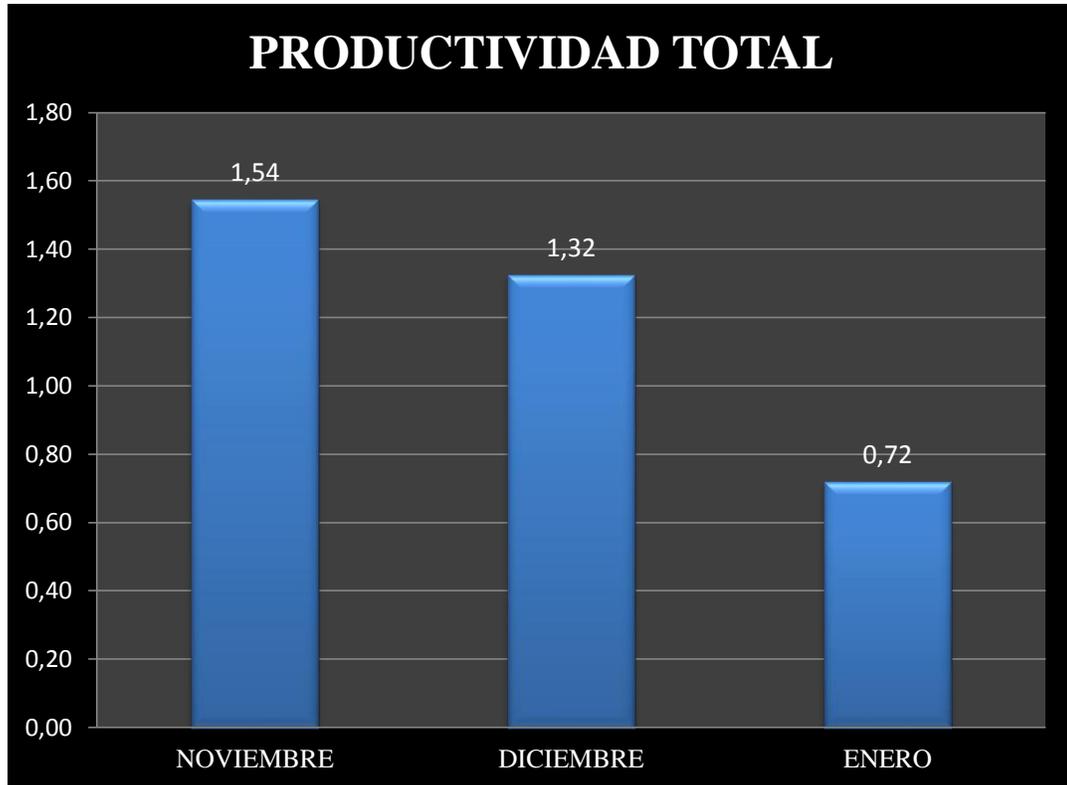
CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL

Tabla N.-53 Productividad Total

MES	PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS USD	INSUMOS UTILIZADOS USD	PRODUCTIVIDAD
NOVIEMBRE	Productividad Total	50	35100	22745	1,54
DICIEMBRE		37	20707	15650	1,32
ENERO		11	7080	9864	0,72

Elaborado por.- Darío Bedón

GRÁFICO N.-21 Productividad Total



Elaborado por.- Darío Bedón

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

La empresa Signo Virtual Medios presta servicios relacionados a la industria gráfica publicitaria a nivel local, regional y nacional, es importante tomar esto como precedente para referirse a que el giro del negocio es de carácter cíclico, no se tiene temporadas establecidas en las cuales se pueda alcanzar picos altos o bajos en sus ventas relacionados directamente con la productividad, sino más bien depende mucho de las circunstancias del mercado y los factores externos, para esto la empresa ha procurado diversificar su portafolio de servicios para encontrar cierta estabilidad en sus indicadores financieros que permitan desarrollar con normalidad su actividad.

Entre los servicios que la empresa ofrece se puede mencionar los siguientes:

- Diseño, desarrollo y programación de páginas web.
- Campañas de marketing estratégico.
- Campañas de comunicación.
- Activaciones y BTL.
- Diseño gráfico.
- Imagen corporativa.
- Creación y elaboración de cuñas radiales.

Según los cálculos de productividad realizados en la empresa en estudio en los meses de noviembre y diciembre del 2013 y enero 2014 se puede mencionar que como referencia favorable para este análisis en ningún caso los indicadores de productividad de la empresa se encuentra en números negativos es decir existe cierta estabilidad en cuanto a productividad se refiere, para lo cual se menciona los siguientes puntos luego del análisis de dichos datos.

La productividad más alta en el diseño, desarrollo y programación de páginas web, se da en el mes de noviembre con una razón de 1.48 mientras que el índice más bajo se da en el mes de enero con 1.07, estos resultados indican cierta normalidad entre los dos datos tomados para este análisis ya que los dos son positivos, cabe recalcar que en este servicio la productividad depende mucho de la complejidad del mismo y de los requerimientos del cliente ya que este servicio está expuesto a muchos cambios y pruebas hasta llegar al producto terminado, haciendo complicado el control de los recursos principalmente de las horas hombre empleadas para posteriormente realizar el cálculo de productividad.

En las campañas de comunicación y de marketing los indicadores de productividad en promedio bajan debido a que estos llevan mucho más tiempo para la producción del mismo ya que se realiza mediante un proceso creativo y de experimentación de las propuestas.

El diseño gráfico es el servicio que más se produce en la agencia debido a que son servicios de desarrollo un poco más simple que los anteriores y que existe una gran demanda en el mercado, al facilitarse el desarrollo de los mismos y con el conocimiento del mercado sin duda alguna aumenta los indicadores de productividad con se muestra en el mes de diciembre con una razón de 2.22

Uno de los servicios que no tienen mucha rotación en el sector es el desarrollo de imagen corporativa debido a que son servicios de largo uso es decir se realiza por muy pocas ocasiones y tienen una larga duración demostrándose que el pico más alto en cuanto a unidades producidas ha sido en el mes de diciembre con 2 unidades y una productividad del 1.22.

PRE-PLANEACIÓN

Se procura obtener la información necesaria por parte de todos los implicados en el proceso sean estos accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, etc, que tengan relación directa o indirecta con la empresa los cuales contribuyan con sus ideas acerca de la situación actual de la organización; y cuál es el futuro deseable de la misma desde distintas ópticas, aportando con ideas que clarifiquen el proceso a seguir mediante el trabajo en equipo, adecuada comunicación, utilizando como técnica de recolección de la información talleres participativos y grupos focales; a continuación se detalla los criterios vertidos por los mismos en diferentes campos.

Aspecto Financiero.

- Baja rentabilidad.
- Capacidad de endeudamiento.
- Recuperación de cartera baja.
- Mal manejo de los recursos.

- Riesgo financiero.
- Poco capital de trabajo.

Aspecto Administrativo.

- Deficiente control.
- Se limitan a cumplir solo sus funciones.
- Inadecuada estructura organizacional.
- Falta de información para una correcta toma de decisiones.
- Inadecuada comunicación.
- Falta de cooperación entre los miembros de la organización.

Aspectos de mercado.

- Competencia.
- Nuevos mercados.
- Ventajas competitivas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Precio.
- Calidad.

6.7.3 FASE III

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una ayuda para el estrategia para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas de la empresa “SIGNO VIRTUAL MEDIOS”. Éste análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus ofertas, previniendo el efecto de sus debilidades, utilizando a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

FORTALEZAS

- Talento Humano especializado en cada área del giro del negocio.
- Alianzas Estratégicas
- Infraestructura
- Estabilidad Económica
- Cartera de clientes

DEBILIDADES

- Inadecuado control de sistema procesos.
- Obsoleto plan de recompensas y compensaciones al talento humano.
- Planificación estratégica no de acuerdo al mercado.
- Inversión en capacitación
- Inadecuados Planes de contingencia.

OPORTUNIDADES

- Prestación de servicios complementarios.
- Incursión en nuevos mercados
- Desarrollo integral de la empresa y sus colaboradores
- Calificación por parte de nuestros clientes potenciales

- Alianzas estratégicas

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores
- Inestabilidad económica.
- Resistencia al cambio
- Creación de Sindicatos de Trabajadores
- Competencia desleal.

Tabla N.-54 Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano especializado en cada área del giro del negocio. 2. Alianzas Estratégicas 3. Infraestructura 4. Estabilidad Económica 5. Cartera de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuado control de sistema procesos. 2. Obsoleto plan de recompensas y compensaciones al talento humano. 3. Planificación estratégica no de acuerdo al mercado. 4. Inversión en capacitación 5. Inadecuados Planes de contingencia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestación de servicios complementarios. 2. Incursión en nuevos mercados 3. Desarrollo integral de la empresa y sus colaboradores 4. Calificación por parte de nuestros clientes potenciales 5. Alianzas estratégicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores 2. Inestabilidad económica. 3. Resistencia al cambio 4. Creación de Sindicatos de Trabajadores 5. Competencia desleal.

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-55 Matriz Foda

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Talento humano especializado en cada área del giro del negocio.</p> <p>F2: Alianzas Estratégicas</p> <p>F3: Infraestructura</p> <p>F4: Estabilidad Económica</p> <p>F5: Cartera de clients</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Inadecuado control de sistema procesos</p> <p>D2: Obsoleto plan de recompensas y compensaciones al talento humano.</p> <p>D3: Planificación estratégica no de acuerdo al mercado.</p> <p>D4: Inversión en capacitación</p> <p>D5: Inadecuados Planes de contingencia.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Prestación de servicios complementarios.</p> <p>O2: Incursión en nuevos mercados.</p> <p>O3: Desarrollo integral de la empresa y sus colaboradores.</p> <p>O4: Calificación por parte e nuestros clientes potenciales.</p> <p>O5: Alianzas estratégicas.</p>	<p>FO</p> <p>Incremento de servicios complementarios en nuevos mercados con servicios especializados.</p> <p>Expansión de la empresa a otras ciudades con el sistema de vendedores free lance sin necesidad de incrementar sus costos fijos</p> <p>Inversión en maquinarias de impresión para reducir costos de producción.</p>	<p>DO</p> <p>Establecer un manual de procesos para la empresa en donde se describa cada uno de los pasos para la prestación de los distintos servicios.</p> <p>Desarrollo de un plan de recompensas por cumplimiento de metas e incursión en nuevos mercados.</p> <p>Reformular la planificación estratégica de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1: Entrada de nuevos competidores.</p> <p>A2: Inestabilidad económica.</p> <p>A3: Resistencia al cambio.</p> <p>A4: Creación de Sindicatos de Trabajadores.</p> <p>A5: Competencia desleal.</p>	<p>FA</p> <p>Generar un plan motivacional para implementar en la empresa</p> <p>Fortalecer las alianzas con entidades públicas y privadas para obtener mejores condiciones económicas y jurídicas</p> <p>Fidelizar a los clientes mediante un programa de recompensas</p>	<p>DA</p> <p>Prospección e introducción en nuevos mercados</p> <p>Diversificar los servicios</p> <p>Establecer servicios para un mercado con menor capacidad de pago</p> <p>Economías de escala</p>

Elaborado por.- Darío Bedón

Tabla N.-56 Matriz de Competitividad

EMPRESAS	ÍNDICES				PONDERACIÓN (1-5)
	PRECIO	UBICACIÓN	TIEMPO DE ENTREGA	VALOR AGREGADO	TOTAL
Signo Virtual	4	5	4	3	16
Santana Estudio Grafico	4	4	2	2	12
Doz de azúcar	3	5	4	3	15

Elaborado por.- Darío Bedón

GRÁFICO N.-22 Competitividad



Elaborado por.- Darío Bedón

DISEÑAR Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA N.- 1

Tabla N.-57 Estrategias de Gestión Empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Identificar nuevos mercados con servicios complementarios.	Desarrollar servicios complementarios utilizando alianzas estratégicas.	Matriz de servicios nuevos.	1 Mes	Gerente de Producción Jefe de Diseño Gráfico	0

Elaborado por. - Darío Bedón

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Signo Virtual Medios en su trayectoria ha manejado diversos clientes ya sean estos industriales, comerciales o de servicios, ha sido la empresa quien ha ofrecido los insumos necesarios para que sus clientes desarrollen sus actividades de forma efectiva, ya sea desarrollando planes de comunicación, estrategias de ventas, campañas publicitarias, imagen corporativa, diseño grafico entre otros.

Este recorrido del día a día con los directos, personal operativo y todos los miembros de la organización ha permitido a Signo Virtual Medios conocer de cerca las actividades de sus distintos clientes sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades convirtiéndose en el aliado estratégico para el éxito empresarial.

Al desarrollarse Sigo Virtual Medios en distintas áreas se conoce cuales son las necesidades estratégicas de los distintos clientes, implementando como estrategia el prestar servicios complementarios a los mismos sin que se vean afectados sus costos, generando nuevas ideas para los clientes en el desarrollo de sus actividades.

De esta manera la empresa desarrolla como estrategia la siguiente matriz para ofrecer a sus clientes, se parte con dos clientes como plan piloto, y de la misma manera no significa aumento en los costos de Signo Virtual que se detalla a continuación:

Tabla N.- 58 Plan Piloto de productos complementarios.

CLIENTE	NECESIDAD	ANTECEDENTE	PROPUESTA	VALOR FIJO AGENCIA	COMISIÓN
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PLADECO	Implementación de estrategias de venta efectiva y cierre de ventas	Signo Virtual Medios ha sido la empresa que conjuntamente con Pladeco a desarrollado distintas estrategias de venta y posicionamiento en cuanto al mercado inmobiliario, el problema se genera a raíz de que los encargados de las ventas inmobiliarias no han sabido aplicar las mismas para la correcta implementación de las mismas generando desfases en el proceso de venta efectiva	Integrar a un miembro de Signo Virtual Medios experto en estrategias de venta como parte de Pladeco, siendo este parte de la empresa a medio tiempo implementado de manera efectiva los procesos de venta y el seguimiento a los mismos.	El valor que recibirá signo virtual medios es de \$1500 por medio tiempo presencial en la empresa	Se establece un valor fijo de comisión del 1.5 % por inmueble vendido

AUTOMEKANO	Automekano es una empresa dedicada a la comercialización de camiones Nissan Diesel y maquinaria JCB, Signo Virtual ha desarrollado estrategias de posicionamiento de mercado e identificación de nuevos clientes y mercados, el problema surge a raíz de que el cliente no tiene la suficiente capacidad operativa para poner en práctica estas estrategias.	Signo Virtual maneja un proyecto de ventas y generación de base de datos externas teniendo a su cargo 2 vendedores externos quienes serán los encargados de realizar la prospección de nuevos mercados y obtención de base de datos a nivel de todo el país basados en la estrategia de posicionamiento y ventas.	Signo Virtual será el encargado de realizar la investigación de nuevos mercados para camiones y maquinarias a nivel nacional, realizar la planificación de visitas y el material promocional de las mismas así como la generación y tabulación de base de datos.	El valor que la empresa recibirá será de \$3500 mensuales que incluye los costos de personal debiendo el cliente cubrir por fuera de este valor costos de traslado, alimentación y hospedaje.	La comisión por unidad vendida de camiones será el 1% y de maquinaria 0,7%
-------------------	--	---	--	---	--

Elaborado por. - Darío Bedón

ESTRATEGIA N.- 2

Tabla N.-59 Estrategias de Gestión Empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Inversión en maquinaria para reducir costos de implementación de productos finales.	Realizar un plan de inversiones en maquinaria y equipos.	Plan de inversiones	2 Meses	Gerente Financiero	23800

Elaborado por. - Darío Bedón

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Signo Virtual medios en el último tiempo no ha incrementado ni tampoco actualizado la maquinaria ni los equipos que posee para el desarrollo de sus actividades comerciales, como parte del análisis de esta investigación se ha podido detectar que la industria gráfica publicitaria avanza a pasos agigantados, tanto en la concepción del servicio como tal e inclusive en la innovación e implementación de productos publicitarios.

La empresa en estudio posee maquinaria y equipos que si bien satisfacen algunas de las necesidades que presentan los clientes, hoy en día no están generando ningún valor agregado perdiendo así ventajas competitivas en el mercado.

La impresión sobre lona o sobre vinil adhesivo sigue siendo una necesidad en la industria pero cabe destacar que día a día las nuevas tecnologías ofrecen una gama de nuevas oportunidades para los clientes, las mismas maquinas con las que Signo Virtual Medios cuenta en la actualidad a sufrido una acelerada innovación disminuyendo ostensiblemente los costos de producción para quienes invierten en las mismas aumentando su capacidad de producción, reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la calidad en el producto terminado.

Luego del análisis empresarial y por experiencias propias de los directivos se puede concluir que en la actualidad el cliente paga por lo que puede sentir, percibir, palpar y que el mismo debido a su infraestructura o a su capacidad en cuanto se refiere a talento humano no está en capacidad de realizarlo, la idea, el concepto, el diseño son partes importantes dentro de la industria pero esta no puede llegar a concluirse con éxito si el cliente no tiene un producto físico como medio para llegar a cumplir su objetivo.

Con estos antecedentes investigativos se puede mencionar que es una necesidad imperiosa en la empresa el invertir en nueva maquinaria y equipos que le permitan a la empresa ofrecer los productos terminados a sus clientes, productos que serán realizados dentro de Signo Virtual, disminuyendo sus costos de producción, mejorando la calidad del producto, reduciendo tiempos de entrega y aumentando su rentabilidad debido a que no será necesario producir los mismos en terceras empresas que provoquen el encarecimiento del producto final, a continuación se detalla el plan de inversiones en cuanto a maquinaria y equipo necesario a fin de mejorar sus servicios y productos.

Tabla N.- 60 Plan de Inversión en Maquinaria y Equipo

DETALLE	COSTO USD	UTILIDAD	RESULTADO ESPERADO
Máquina de impresión HP laser para lona 1600x1200	15600	Impresión sobre lona en grandes dimensiones hasta 6 metros de ancho por 4 metros de largo	Reducción del desperdicio debido al gran formato de impresión y al costo bajo de tintas consumibles.
Máquina de corte acrílico Mimaki 1720	4200	Corte laser en distintos formatos para acrílico	Reducción del costo debido a que el corte se realiza de forma digital y ya no manual, de igual manera se puede ofrecer al cliente un sin número de opciones en formas y material acrílico diversificando la gama de productos
Sublimadora marca Epson 230d	2800	Impresión sublimada de alto rendimiento sobre tela y materiales sintéticos	Diversificación de productos por medio de impresión sublimada de alta calidad y rendimiento, reducción del tiempo de producción debido al material y uso de tintas.
Costos pre operativos	1200	Pruebas y fallas hasta el óptimo rendimiento de la maquinaria	
TOTAL	23,800.00		

Elaborado por. - Darío Bedón

ESTRATEGIA N.- 3

Tabla N.-61 Estrategias de Gestión Empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Aumentar la fuerza de ventas mediante un sistema de free lance	Reclutamiento de personal sin relación de dependencia, con un sistema bajo la figura de comisionistas	Proceso de reclutamiento y generación de ventas mediante free lance	3 Semanas	Gerente Comercial Jefe de Producción.	200

Elaborado por. - Darío Bedón

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la agencia de publicidad Signo Virtual el trabajar bajo un sistema de free lance o vendedores externos, permite a la organización el no incremento de sus costos fijos por concepto de pago de nómina, se pretende con esta estrategia desarrollar un modelo de ventas en el cual la compensación será bajo la modalidad de comisiones sin que la fuerza de ventas externas tenga relación dependencia con la empresa.

Los servicios que la empresa ofrece por sus atributos es de fácil colocación en el mercado, para lo cual los vendedores externos deberán realizar las aperturas a nuevos mercados y crear la necesidad en los posibles nuevos clientes, ya que la fuerza de ventas fija a rol con la que cuenta la empresa físicamente no alcanza a explorar y expandir los mercados, locales, regionales y nacionales, de esta manera se presenta una estrategia conocida como ganar ganar.

Los vendedores externos inician su proceso con la introducción a nuevos mercados, y su única labor es el de crear el interés en los posibles nuevos clientes, hasta llegar a la consolidación de una primera reunión entre el interesado y la empresa, una vez que se llegue a realizar la venta de forma efectiva el free lance tiene derecho a su pago por concepto de comisión.

La mayor cantidad de vendedores free lance se dedicaran a incursionar en el sector privado, pero parte de la estrategia radica en incurrir en el sector público mediante la venta a dicho sector por medio del Portal de Compras Públicas, considerando los distintos tipos de procesos de contratación, para esto la gama de vendedores externos no será tan amplia ya que se requiere un trabajo más a detalla debido a los requisitos que requiere el sistema hasta llegar a la adjudicación de un contrato como proveedor del estado, pero las comisiones se mantendrán ya sea una venta pública o privada.

A continuación se presenta el cuadro de los servicios que la empresa oferta y la tabla de comisiones por cada venta:

Tabla N.- 62 Tabla de Comisiones

SERVICIOS	COSTO PROMEDIO	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	UTILIDAD	60% EMPRESA	40% VENDEDOR
Página Web	600	1200	600	360	240
Campañas de Marketing	1800	2400	600	360	240
Campañas de Comunicación	1500	2000	500	300	200
Activación y Btl	1400	2000	600	360	240
Diseño Gráfico	150	250	100	60	40
Imagen Corporativa	800	1300	500	300	200
Cuñas Radiales	150	400	250	150	100

Elaborado por.- Darío Bedón

Con los datos presentados en el cuadro anterior se puede llegar a la conclusión que es viable la implementación de esta estrategia a corto plazo ya que Signo Virtual Medios no

incurre en costos fijos, y puede obtener un beneficio mutuo, independientemente del punto de equilibrio en sus ventas es decir la utilidad presentada en este cuadro es una utilidad líquida por la apertura y venta efectiva de nuevos mercados, de igual manera implementando esta estrategia se inicia en la organización un proceso de fortalecimiento de su estructura identificando nuevos posibles colaboradores que generen valor agregado en las actividades que se desarrolla.

ESTRATEGIA N.- 4

Tabla N.-63 Estrategias de Gestión Empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Plan de capacitaciones y motivaciones para el talento humano de la organización.	Realizar un plan de capacitaciones basado en las necesidades de la empresa	Tabla de costos, desarrollo del plan de capacitación.	2 Meses	Gerente Comercial Jefe de Talento Humano Gerente Financiero	1600

Elaborado por. - Darío Bedón

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD SIGNO VIRTUAL MEDIOS.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Luego de la implementación de los distintos tipos de investigación que se han desarrollado fruto de esta investigación, y al realizar el respectivo análisis con los directivos de la empresa en estudio, se ha llegado a la conclusión que la estrategia planteada que consiste en realizar un plan de capacitaciones y motivaciones para promover el talento humano de la empresa, es aplicable en el corto plazo, la organización ha evidenciado la importancia de desarrollar destrezas, habilidades y competencias en sus colaboradores para que los mismos

empiecen a generar un sentido de pertenencia, comprometimiento y vean en Signo Virtual Medios una puerta para su desarrollo personal y profesional.

Al referirnos de talento humano estamos hablando del activo intangible más importante con que las empresas de hoy en día cuentan, los colaboradores son los encargados de poner en práctica todos los planes de mejora y desarrollo que la empresa realiza en búsqueda de mejores condiciones dentro del mercado, se hace indispensable entonces poner en marcha de manera urgente esta estrategia, ya que el personal muestra cierta inconformidad al evidenciar que aparte del beneficio económico que los colaboradores perciben por su trabajo, no han encontrado ningún beneficio adicional que aporte de manera positiva a su desarrollo personal y profesional.

Es importante también desarrollar esta estrategia para evitar que se empiece a generar una fuga de talentos dentro de la organización, ya que al sentirse los colaboradores muy poco atraídos en la manera que desarrollan su trabajo día a día, los mismos empiezan a buscar nuevas oportunidades laborales generando un clima de inestabilidad en la empresa perjudicando al clima laboral y por ende afectando la productividad de la misma, esta es un inversión que Signo Virtual Medios está dispuesta a realizar de forma inmediata con el propósito de que sus colaboradores sean el factor de mayor relevancia para generar mejores condiciones presentes y futuras para todos los miembros de la empresa.

Se detalla a continuación el plan de capacitación para los colaboradores y directivos de la empresa.

Tabla N.- 64 Plan de Capacitación

TEMA	PARTICIPANTES	N° DE HORAS	METODOLOGÍA	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR	COSTO	FACILITADOR
El talento humano y su importancia en la empresa.	Colaboradores y directivos.	16 h.	Taller participativo Dinámicas grupales. Exposición de conclusiones. Trabajo en equipo. Desarrollo de habilidades. Identificación de competencias.	Identificar el valor agregado que cada colaborador aporta a la empresa y hacerle participe de su importancia dentro del mismo.	Instalaciones de la empresa.	\$ 400	Empresa Liderazgo.
Team Building	Colaboradores y directivos.	8 h.	Actividades de campo. Dinámicas grupales. Taller de feed back.	Promover el trabajo en equipo y la colaboración con todos los miembros de la empresa.	Hostería Monte Selva-Baños.	\$ 400.	Empresa Liderazgo.

Comunicación Organizacional	Talento Humano de la organización.	12 h.	Intercambio de experiencias. Taller participativo.	Establecer procesos de comunicación efectivos e identificar problemas de comunicación.	Instalaciones de la empresa.	\$300	Empresa Liderazgo.
Creatividad en la Industria Gráfica	Área creativa y de diseño.	16 h.	Taller explicativo. Retroalimentación.	Promover la creatividad dentro del proceso de la industria gráfica publicitaria.	Instalaciones de la empresa.	\$ 500.	Ing. Andrés Cevallos.

Elaborado por. - Darío Bedón

6.7.4 FASE IV

PLAN DE ACCIÓN

Tabla N.-65 Plan de Acción

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	LUGAR	TIEMPO
Identificar nuevos mercados con productos complementarios.	Implementar nuevos productos y servicios en la agencia de marketing y publicidad Signo Virtual. Desarrollar nuevas tecnologías.	Desarrollar servicios complementarios utilizando alianzas estratégicas.	Recursos Económicos. Recursos Materiales. Talento Humano	Gerente de Producción Jefe de Diseño Gráfico	Mercado Local	1 Mes
Inversión en maquinaria para reducir costos de implementación de productos finales.	Ofrecer los productos terminados a sus clientes, productos que serán realizados dentro de Signo Virtual, disminuyendo sus costos de producción, mejorando la calidad del producto.	Realizar un plan de inversiones en maquinaria y equipos.	Recursos Económicos. Recursos Materiales. Talento Humano	Gerente Financiero	Signo Virtual	2 Meses

Aumentar la fuerza de ventas mediante un sistema de free lance	Aumentar el nivel de ventas de la empresa sin incrementar los costos fijos de la misma. Dar mayor rotación a los productos y servicios de la empresa	Reclutamiento de personal sin relación de dependencia, con un sistema bajo la figura de comisionistas	Recursos Económicos. Recursos Materiales. Talento Humano	Gerente Comercial Jefe de Producción.	Signo Virtual	3 Semanas.
Plan de capacitaciones y motivaciones para el talento humano de la organización.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa que ayudaran al aumento de la productividad.	Realizar un plan de capacitaciones basado en las necesidades de la empresa.	Recursos Económicos. Recursos Materiales. Talento Humano	Gerente Comercial Jefe de Talento Humano Gerente Financiero	Signo Virtual Hostería Monte Selva-Baños	2 Meses

Elaborado por.- Darío Bedón

EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta facilita la dirección y control de la misma durante todo el proceso, realizando un constante seguimiento a las actividades propuestas en el modelo operativo.

Aspectos para evaluar

La evaluación permite que la propuesta pueda ser redefinida o rectificada en medio del proceso de implementación de la misma, identificar actividades que no se estén cumpliendo, y proyectar de manera adecuada si los objetivos se van a cumplir entre los cuales se puede anotar:

- Mejorar los procesos minimizando errores.
- Evaluar constantemente.
- Controlar las actividades y los resultados.
- Elaborar informes preventivos.
- Proyectar resultados.
- Redefinir indicadores.
- Redistribuir los recursos.

Se debe como siguiente punto evaluar los procesos del modelo operativo pasa a paso, los encargados de la evaluación serán los miembros del directorio en sesión general, que permitan llegar acuerdos para mejorar el desarrollo de la propuesta el cual permitirá confirmar los avances de cada proceso que contiene la propuesta.

RETROALIMENTACIÓN

El proceso de retroalimentación se basa en los resultados obtenidos, recoge información pasada y desarrolla nuevos criterios de evaluación que permitan a la empresa desarrollar procesos más efectivos, eficientes y eficaces, en el caso específico de las estrategias de gestión empresarial como alternativa de solución para el incremento de la productividad en la agencia de publicidad Signo Virtual Medios se establece las siguientes preguntas para un correcto proceso de retroalimentación.

- ¿Cuántas estrategias de las presentadas en el plan se han desarrollado?
- ¿En qué porcentaje han aumentado los niveles de productividad?
- ¿El beneficio de las estrategias ha sobrepasado al costo?
- ¿Han intervenido todos los implicados?
- ¿La asignación de los recursos han sido los adecuados?
- ¿La implementación de las estrategias se ha desarrollado según lo establecido en el modelo operativo?
- ¿Se ha cumplido con los objetivos propuestos?
- ¿El mercado permite desarrollar las estrategias planteadas?
- ¿Existe conformidad en la parte directiva de la empresa?

Con estas preguntas la información obtenida permitirá a la empresa realizar un diagnóstico claro de la situación en que la empresa se encuentra y como han aportado la estrategias planteadas en la presente investigación a mejorar los niveles de productividad actuales, estableciendo como un proceso de mejoramiento continuo que perfeccionen la situación de la misma y su posición en el mercado, para asegurar los resultados propuestos se plantea las siguientes políticas de retroalimentación dentro del proceso estratégico.

- Desarrollar talleres para obtención de información con todos los colaboradores de la empresa.
- Evaluar mensualmente la evolución de los indicadores de productividad.
- Desarrollar nuevas estrategias de gestión empresarial, según el movimiento del mercado.
- Capacitar al personal de forma continua.
- Inversión en investigación y desarrollo.

6.7.5 FASE V

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla N.-66 Presupuesto Total

PRESUPUSTO TOTAL	
ESTRATEGIAS	COSTO
Identificación de nuevos mercados con productos complementarios.	0
Inversión en maquinaria para reducir costos de implementación de productos finales.	23800
Aumento de la fuerza de ventas mediante un sistema de free lance	200
Plan de capacitaciones y motivaciones para el talento humano de la empresa	1600
TOTAL	25600

Elaborado por.- Darío Bedón

6.8 ADMINISTRACIÓN

El gerente junto con los jefes departamentales serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; una actividad primordial es la difusión de las estrategias y sus beneficios a todos los miembros de la organización, además de seleccionar el personal idóneo de acorde a los requerimientos tanto en lo laboral como en la capacitación.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N.- 67 Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Signo Virtual Medios.
¿Por qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de objetivos.
¿Para qué Evaluar?	Con el propósito de tomar decisiones adecuadas.
¿Qué evaluar?	Las estrategias de gestión empresarial que se utilizaran para incrementar la productividad.
¿Quién evalúa?	Gerente General junto con los Jefes Departamentales.
¿Cuándo evalúa?	Mensualmente
¿Cómo evalúa?	Mediante índices de productividad
¿Con que evaluar?	A través de los recursos disponibles.

Elaborado por.- Darío Bedón

BIBLIOGRAFÍA

Certo c. Samuel: Rollins College (2008) Gestión Empresarial

Aguilar Rosa (2009) Proceso Administrativo, Argentina: El Cid Editor

Reza Jiménez Alfredo (2012) Manual De Administración De Obra 1, 1a Edición, México: Editorial Trillas

Munch Galindo Lourdes (2008) Fundamentos de Administración, 9a edición, México: Trillas

Madrigal Berta (2009) Habilidades Directivas 2a Edición, Mexico: Mcgraw- Hill Companies

Amaru Antonio (2009) Fundamentos de Administración, México: Pearson Educación

Arroyo Ruth Tovar (2012) Habilidades gerenciales, 1a Edición, Bogotá: Ecoe Ediciones

González Maricela, Saray Vento Tielves, Raymundo (2010) Experiencias en el trabajo con indicadores para la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación, Cuba: Edicion Universitaria

Bernal Cesar, Sierra Hernán (2008) Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 1ra edición México: Pearson Educación

Jay Heizer, Barry Render (2009), Administración de Operaciones

Sergio Hernández y Rodríguez (2008) Administración, 2a Edición México: Mc graw hill interamericana editores

Heinz Weihrich, Mark Cannice, Harold Koontz (2012) Administración Una perspectiva global y empresarial, 14 va edición, Perú: Editorial El Comercio

Quijano Andrés (2009) Sistema de producción, Argentina: El Cid Editor

Muñoz David (2009) Administración de Operaciones Enfoque de administración de procesos de negocios, México: Edamsa Impresiones

Pérez Marisol (2009) La función de control como parte integrada a la gestión de la producción, Argentina: El Cid Editor

Munch Galindo Lourdes (2012) Fundamentos de Administración, 9a edición, México: Trillas

Maurice Eyssautier De La Mora (2010) Elementos Básicos de Administración, 4a Edición, México: Trillas

Alfonso García Cantú (2011) Productividad y Reducción de Costos, 2a Edición, México: Litográfica Ingramex

Luna González Alfredo (2013) Proceso Administrativo 2a Impresión, México: Grupo Editorial Patria

LINKOGRAFÍA

<http://empresamundoglobalyadaptacionalcambio.blogspot.com/2012/12/gestion-empresarial-y-adaptacion-la.html>

<http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>

<http://www.asfi.es/2012/definicion-gestion-empresarial/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

<http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg.html>

<http://www.slideshare.net/mercylopez15/gestin-comercial-12823165>

<http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/gestion-de-recursos-humanos>

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/factores.htm>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/productividad/info/4/6.htm>

<http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial>

<http://www.xtrategy.com.mx/index.php/79-administracion/113-9-puntos-para-mejorar-la-productividad-en-las-organizaciones>

ANEXOS



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Encuesta sobre el modelo de gestión empresarial y productividad de la empresa Signo
Virtual Medios

DATOS INFORMATIVOS

Lugar: Ambato-Tungurahua-Ecuador

Fecha: 16 de Agosto de 2013

Investigador: Hernán Darío Bedón Parra

INSTRUCCIONES:

- Por favor lea detenidamente las presentes preguntas, marque con una X las respuestas que usted considere, le agradecemos por su colaboración.
- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva

1.- ¿Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo?

Si

No

2.- ¿Cómo califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa?

Buena

Regular

Mala

3.- ¿Cree ud que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales?

Si

No

Tal vez

4.- ¿Considera usted que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

5.- ¿Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

6.- ¿Cree usted que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

7.- ¿Conoce Ud. los diagramas de procesos implementados en la empresa?

Si

No

8.-¿ Considera ud importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

9.-¿Conoce Ud los indicadores de producción que maneja la empresa?

Si

No

10,- ¿Cómo califica ud la evaluación de resultados en su área de trabajo por parte de los responsables?

Buena

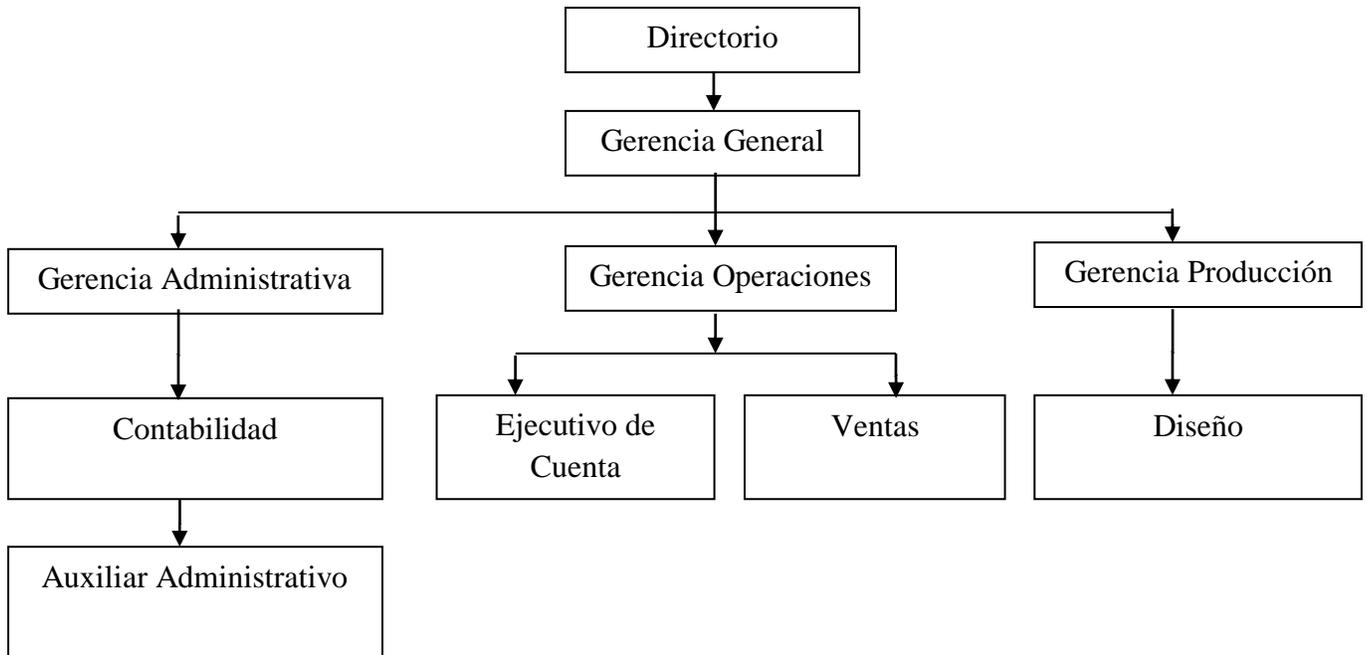
Regular

Mala

GRACIAS POR SU COLABORACION

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

“SIGNO VIRTUAL MEDIOS”



PERSONAL DE DISEÑO GRÁFICO Y CREATIVOS



PERSONAL DE IMPRESIÓN



MÁQUINA DE IMPRESIÓN XEROX DOCU12 A3 Y A4 FULL COLOR



PLOTER DE IMPRESIÓN MIMAKI



PLOTTER DE CORTE ROLAND

