



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía
Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

Econ. Jack Alfredo Chávez García, Mgs.

Guayaquil, a los 31 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 31 días del mes de marzo del año 2017

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Jack Alfredo Chávez García, Mgs.

REVISORES:

Econ. David Coello Cazar, Mgs.

Lcdo. Luis Renato Garzón Jiménez, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, Phd.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José

DECLARO QUE:

La Tesis “Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, se respetan los derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de marzo del año 2017

Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de Titulación de Maestría titulado “Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de marzo del año 2017

Ing. Cpa. Montenegro Córdova María José

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios que a través del Espíritu Santo ha derramado sobre mí los dones necesarios para alcanzar cada uno de los desafíos que se me han presentado por el transcurso de la etapa profesional, sin Él no soy nada; a mi familia que es la iglesia doméstica rebosante de servicio ante cualquier circunstancia; los ángeles que abrieron puertas en el momento preciso alimentándome de energía para continuar ante toda adversidad y finalmente a la sociedad que me brinda la oportunidad de desarrollarme, con el enfoque de ser la mejor versión de mí misma y de esta manera dejar una huella para transformar este mundo.

María José Montenegro Córdova

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo al escritor de mi vida, Dios, que por su amor incondicional me encuentro por finalizar este capítulo de mi libro, y así lograr un cuarto nivel, glorificando todo lo logrado en su nombre, esperando en su tiempo, en su plan y en su amor; a mi mamá Lourdes que en su silencio me ha fortalecido día a día con su ejemplo de lucha y trabajo continuo, siendo la base fundamental en cada uno de mis logros alcanzados, a los docentes por su tiempo, dedicación, conocimiento y recomendaciones. Finalmente, a todas las personas que aportaron en cada etapa para materializar este reto.

María José Montenegro Córdova

RESUMEN

Este trabajo evalúa, el comportamiento tanto organizacional, como económico, durante los últimos tres ejercicios, el cual, refleja en sus Estados Financieros ganancias a los accionistas después de cumplir con los trabajadores y el Estado. En este sentido, se propone un modelo de dirección organizacional para que potencialice sus resultados y el retorno de la inversión sea de acuerdo a lo esperado por los accionistas.

El plan de trabajo es exploratorio, porque parte de una evaluación donde se va a identificar, formular e inferir modelos para perfeccionar las habilidades administrativas financieras a través de matrices cualitativas, de esta forma, se establece un modelo de dirección dentro del sistema “empresa”, y se utilizó un plan de mejora frente al “obstáculo” que se tiene con las expectativas de los accionistas; con ello se encuentra un punto de congruencia entre lo esperado por los accionista y el servicio a los clientes.

Por lo cual, se ha demostrado paso a paso los cambios planteados en el modelo de dirección recomendado, orientado en mejorar la productividad, eficiencia, eficacia, oportunidad y gestión, de los recursos y así alcanzar la permanencia en el mercado como una compañía líder, innovadora y competitiva.

Por lo consiguiente, luego de analizar a la organización y los aspectos financieros, se concluye que es viable, ya que resalta las fortalezas de la empresa para mejorar los procesos implícitos en la actividad que desarrolla, con lo que se demuestra que con estas condiciones la compañía optimiza sus recursos y alcanza las expectativas de los accionistas.

Palabras claves: modelo de dirección organizacional, modelo de gestión, Balanced Scorecard, costos, administración, rentabilidad, realidad económica, retorno de la inversión, habilidades administrativas, accionista.

ABSTRACT

During this analysis we will evaluate ZEFYXA'S both organizational and economical behavior, studying the three last fiscal years, the same that have generated profits to its shareholders after meeting with their employees and government's monetary needs and regulations; contributing that way to the country's economy. Through this study, we will propose a model of adequate organizational direction for the entity to maximize its results; and that the return on investment is the one expected by its shareholders.

The work plan is exploratory, because part of an evaluation where it is going to identify, formulate and infer models to perfect financial administrative skills through qualitative matrices, this way, establishes a model of direction within the system "company", and a plan of improvement was used in the face of the "obstacle" that has with the expectations of the shareholders; with this is a point of congruence between what is expected by the shareholders and the service to customers.

Finally, it has been demonstrated step by step the changes proposed in the recommended management model, focus at improving productivity, efficiency, effectiveness, timeliness and management of resources and thus reach the market as a leading company, innovative and competitive.

After analyzing the organization and financial aspects, it is concluded that it is feasible, since it highlights the opportunity of the company to improve the processes implicit in the activity that develops, which demonstrates that with these conditions the company optimizes its resources and meets the expectations of shareholders.

Keywords: Model of organizational direction, management model, Balanced Scorecard, costs, administration, cost effectiveness, economic reality, return on investment, administrative skills, shareholder

Tabla de Contenido

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
Tabla de Contenido	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Figuras	xv
Introducción	xvi
Antecedentes	xvii
Capítulo I:	1
Aspectos Generales de la Investigación	1
Problemática	1
Delimitación del objeto del modelo	1
Justificación	2
Objetivos de la Investigación	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Metodología	3
Alcance	3
Fuentes de información	3
Marco Teórico	4
Generalidades	4
Marco conceptual del entorno	8
Capítulo II:	10
Evaluar la situación organizacional y económica de la compañía, además de comparar los resultados de los tres últimos ejercicios económicos	10
Información general de la compañía	10
Aspectos societarios	10
Competencia	13

Proveedores	13
Estructura y situación organizacional	13
Elementos aplicados en la organización	14
Planificación organizacional	14
Organización	15
Dirección	18
Controles implementados en la administración	20
Situación económica de la compañía	21
Resultados comerciales	21
Gastos operacionales	26
Comparativo del gasto operacional	32
Gastos totales	32
Resultado operacional	33
Ciclo económico de efectivo	34
Capítulo III:	39
Identificar las brechas administrativas financieras que afectan los resultados y merman oportunidades.	39
Gestión administrativa de la compañía	39
Planeación en la compañía	40
Organización ejecutada en la compañía	43
Dirección organizacional efectuada en ZEFYXA	45
Controles administrativos	47
Brechas financieras observadas	47
Ingresos	48
Costo	49
Gastos operacionales	51
Ciclo económico del efectivo	52
Capítulo IV:	55
Diseñar el modelo de dirección organizacional que se adapta a la reestructuración propuesta.	55
Base filosófica de la compañía	55
Misión	56
Visión	56
Valores corporativos	56

Objetivos estratégicos del Potencial de Optimización.....	58
Análisis FODA.....	58
Estrategias.....	59
Políticas.....	60
Evolución de la Organización.....	63
Evaluación de desempeño organizacional.....	63
Cultura organizacional.....	64
Mapa de Valor.....	66
Enfoque en la dirección organizacional.....	67
El efecto multiplicador de la motivación.....	68
Liderazgo.....	69
Comunicación dentro de la organización.....	69
Controles idóneos en la organización.....	70
Evaluación por satisfacción de los clientes.....	70
Implementación de presupuestos.....	71
Capítulo V:.....	74
Examinar la tasa de retorno esperada de los accionistas frente a los resultados potenciales de la actividad.....	74
Expectativas comerciales.....	74
 Segmento de la cartera.....	74
 Oportunidades de mercado.....	75
 Estructura comercial.....	76
 Estrategias comerciales.....	77
Resultados brutos.....	78
Propuesta de gastos operacionales.....	78
 Gastos variables.....	78
 Gastos del personal.....	79
 Gastos semifijos.....	82
 Gastos fijos.....	83
 Gastos Financieros.....	84
Gastos Totales.....	85
Proyección de beneficios económicos.....	85
Proyección del modelo de dirección organizacional.....	85

Capítulo V:	89
Monitorear el plan estratégico establecido mediante el Balanced Scorecard.	89
Visión	89
Misión	89
Valores empresariales propuestos	89
Estrategias del Balanced Scorecard	90
Objetivos estratégicos del BSC	92
Matriz de Indicadores	94
Riesgos del Plan Estratégico	97
Matriz de riesgo	97
Probabilidad de Impacto	99
Plan de prevención de Riesgos	99
Conclusiones y Recomendaciones	102
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
APÉNDICES	109
APÉNDICE 1. ENTREVISTA CON ZEFYXA	109
APÉNDICE 2. ENTREVISTA COMPETENCIA	110
APÉNDICE 3. FOTOS ENTREVISTAS	111
APÉNDICE 4. FOTOS INFRAESTRUCTURA	112
APÉNDICE 5. FOTOS EVENTOS CORPORATIVOS	113

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Ferias Internacionales</i>	xviii
Tabla 2 <i>Participación accionaria</i>	11
Tabla 3 <i>Competencia directa</i>	13
Tabla 4 <i>Políticas y procedimientos de la compañía</i>	15
Tabla 5 <i>Composición de eventos 2014</i>	22
Tabla 6 <i>Composición de eventos 2015</i>	24
Tabla 7 <i>Comisiones</i>	27
Tabla 8 <i>Estructura departamental 2015 – 2014</i>	28
Tabla 9 <i>Estructura departamental 2013</i>	28
Tabla 10 <i>EBITDA</i>	34
Tabla 11 <i>Ciclo de Efectivo 2013 - 2014 - 2015</i>	37
Tabla 12 <i>Producto comercial</i>	39
Tabla 13 <i>Valores corporativos</i>	57
Tabla 14 <i>Análisis FODA</i>	59
Tabla 15 <i>Tipo de vestimenta</i>	62
Tabla 16 <i>Cultura organizacional</i>	65
Tabla 17 <i>Tipo de cliente</i>	74
Tabla 18 <i>Sector por tipo de cliente</i>	74
Tabla 19 <i>Estructura comercial</i>	76
Tabla 20 <i>Eventos corporativos 2015 – 2014</i>	76
Tabla 21 <i>Proyección de ingresos 2016 - 2020</i>	77
Tabla 22 <i>Resultados brutos 2016 - 2020</i>	78
Tabla 23 <i>Tabla de comisiones</i>	78
Tabla 24 <i>Transacciones mensuales 2013 - 2015</i>	79
Tabla 25 <i>Estructura de personal administrativo</i>	79
Tabla 26 <i>Estructura personal de producción</i>	80
Tabla 27 <i>Estructura personal de diseño</i>	81
Tabla 28 <i>Comparación del gasto de nómina</i>	81
Tabla 29 <i>Proyección de gastos semifijos 2016 – 2020</i>	83
Tabla 30 <i>Proyección de gastos fijos 2016 – 2020</i>	84
Tabla 31 <i>Obligaciones financieras</i>	84

Tabla 32 <i>Proyección de beneficios económicos 2016 – 2020</i>	85
Tabla 33 <i>Flujos proyectados 2016 – 2020</i>	86
Tabla 34 <i>Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC</i>	92
Tabla 35 <i>Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de clientes y proveedores del BSC</i>	93
Tabla 36 <i>Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva del aprendizaje del BSC</i>	93
Tabla 37 <i>Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva del Proceso del BSC</i>	93
Tabla 38 <i>Tabla de referencia del Umbral</i>	94
Tabla 39 <i>Competencia directa</i>	95
Tabla 40 <i>Competencia directa</i>	96
Tabla 41 <i>Matriz de Riesgo</i>	98
Tabla 42 <i>Matriz de Plan de Prevención de Riesgos</i>	100

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Segmentación de la cartera 2014</i>	23
Figura 2 <i>Comportamiento de la cartera 2014</i>	24
Figura 3 <i>Segmentación de la cartera 2015</i>	25
Figura 4 <i>Comportamiento de la cartera 2015</i>	26
Figura 5 <i>Comparación gastos variables 2013-14-15</i>	27
Figura 6 <i>Gastos personal 2013 - 2014 - 2015</i>	29
Figura 7 <i>Gastos semifijos 2013 - 2014 - 2015</i>	30
Figura 8 <i>Gastos fijos 2013 - 2014 - 2015</i>	31
Figura 9 <i>Comparativo de gastos</i>	32
Figura 10 <i>Gastos totales 2013 - 2014 – 2015</i>	33
Figura 11 <i>Cartera comercial 2013 - 2014 - 2015</i>	35
Figura 12 <i>Obligaciones operacionales 2013 - 2014 – 2015</i>	36
Figura 13 <i>Estructura Organizacional General</i>	63
Figura 14 <i>Mapa de Valor</i>	67
Figura 15 <i>Pirámide Necesidades de Maslow</i>	68
Figura 16 <i>Proyección de gastos totales 2016 - 2020</i>	85
Figura 17 <i>Estrategias propuestas y sus perspectivas</i>	91
Figura 18 <i>Estrategias propuestas y sus perspectivas</i>	99

Introducción

El trabajo se ha desarrollado con el propósito de efectuar un análisis que permita implementar un modelo de dirección organizacional para una empresa enfocada en la asesoría, que organiza eventos empresariales a nivel nacional principalmente en la ciudad de Guayaquil y Quito; permitirá encontrar la tasa óptima de retorno de inversión esperada por parte de los accionistas y de esa manera hacer un aporte a los enfoques de congruencia decisional en las expectativas de los accionistas empresariales.

Partir del supuesto, que los inversionistas buscan un beneficio a través de la colocación de su riqueza en la empresa y a su vez el consumidor también se beneficia por el servicio que se ofrece en el mercado, sólo entonces las partes alcanzan sus expectativas, en donde rápidamente con el gran desafío del mundo corporativo, unos y otros esperan un proyecto en la interacción. Por lo tanto, se observa una gama de empresas dedicadas al sector de servicios que ofrecen asesorías y ejecución de proyectos plasmados en eventos comerciales y corporativos, donde la correcta decisión permitirá satisfacer el deseo de los accionistas y el de los clientes; un aspecto que lo definimos como punto de congruencia y que gira alrededor de la tasa óptima para el mercado que se atiende.

Los eventos en los que está inmersa la empresa, cuando son a nivel corporativo, se caracterizan por ser instrumentos estratégicos comerciales (marketing empresarial), para captar y posicionarse en el mercado al complementar su gestión de manera integral con servicios especializados de relaciones públicas, comunicación estratégica, free media, diseño, producción audiovisual y multimedia, en especial para lanzamientos, fusiones, seminarios, road shows, servicios que consiguen satisfacer en las máximas exigencias de los clientes, maximizar sus recursos a través de un objetivo en común concentrar todo el mercado empresarial en un mismo lugar y de esta forma facilitar las opciones y probabilidades de inversiones.

Por lo tanto se espera recomendar dentro de la empresa a través del modelo de dirección organizacional un plan de mejora, el mismo que ayude a superar los obstáculos identificados y que desemboque en un florecimiento de los resultados en cada una de las etapas identificadas, el cual permita luego de las diferentes estrategias empleadas alcanzar las expectativas de los accionistas.

Antecedentes

El móvil de la investigación nace con la inquietud en cuanto al retorno de la inversión que realizan los accionistas de la empresa; al advertir su paulatino deterioro surge el deseo de localizar alternativas que adapten el servicio-producto al resultado esperado en la inversión. Desde ahí, se estudian cambios en la organización del negocio. En consecuencia, este trabajo busca saber cómo una nueva operatividad a implementar en la empresa puede revelar nuevos desafíos y ocasionar una mejora en el resultado de la inversión.

De igual manera, el comercio es una herramienta clave para los negocios que puede surgir en cualquier momento, asimismo, es un entorno dinámico que nace a través de una idea o necesidades de las personas que son traducidas en oportunidades de negocios disponibles en este siglo. Desplegando el comercio internacional conocido como un movimiento económico basado en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales.

Para lo antes expuesto, es considerado como uno de los cimientos más importantes del motor de la economía debido a que genera producción, ingresos y empleo. No obstante, para que se desarrolle la economía y alcance niveles de crecimiento que permitan conseguir el mayor bienestar económico, requiere de dos aditivos claves denominados productividad y competitividad.

De acuerdo al párrafo anterior, han nacido instrumentos que marcan tendencia en el mercado, conocidas como las convenciones, ferias o eventos corporativos, las mismas que se han convertido en una nueva modalidad que pueden desarrollarse dentro de un país o en el extranjero siendo referentes obligados en cada sector.

Estas actividades se encontraban en una informalidad en la ciudad de Guayaquil, desplegando a una transformación a través de compañías legalmente constituidas con la oportunidad de ofrecer el servicio especializado para eventos corporativos, asimismo, se consideró que esta ciudad se la reconoce por su mayor desarrollo a nivel comercial y corporativo, por lo que se visualizó la afluencia del mercado, infraestructura orientada al gremio empresarial, turismo, entretenimiento, lo que estimula a la necesidad de crear nuevas fuentes de empleo con el fin de satisfacer al mercado.

Por tal motivo, surge ZEFYXA hace 9 años con una idea en formalizar el mercado de los eventos corporativos. Instala sus operaciones en el Centro de Convenciones. La idea florece por la oportunidad a gran escala en los negocios establecidos en Guayaquil; urbe caracterizada por el comercio y la dinámica comercial.

En este sentido, ZEFYXA, identifica un mercado con oportunidades de crecimiento, reconociendo como mercado potencial las empresas que intervienen en el comercio nacional e internacional involucrados en una gama de eventos corporativos con el objetivo de encontrar nuevas maneras de incrementar el crecimiento, y el desarrollo de las mismas.

Por lo tanto, de acuerdo a lo revisado y publicado por PROCHILE, (2016), existen aproximadamente treinta de estos eventos claves alrededor del mundo que representan una gran diversidad de industrias, de productos y servicios. Como se indican a continuación:

Tabla 1 *Ferias Internacionales*

Nombre de la Feria	Lugar de la celebración	Sector económico
Fruit Logistica	Berlín, Alemania	
Prodexpo	Moscú, Rusia	Agropecuario
Biofach	Nürnberg, Alemania	
Berlinale	Berlín, Alemania	Industrias creativas
Gulfood	Dubái, EAU	Agropecuario
Seafood Expo North	Boston, Estados Unidos	Agropecuario/productos
PDAC	Toronto, Canadá	Industrias
Expocomer	Ciudad de Panamá,	Multisectorial
Prowein	Dusseldorf, Alemania	Agropecuario
GDC	San Francisco, Estados	Industrias creativas
ANTAD	Guadalajara, México	Agropecuario
INTERZUM China	Guangzhou, China	
Seafood Expo Global	Bruselas, Bélgica	Agropecuario/productos
APAS	Sao Paulo, Brasil	Agropecuario
Seoul Food and Hotel	Seúl, Corea	Agropecuario
Marché du Film	Cannes, Francia	Industrias creativas
NAFSA	Denver/Colorado, EEUU	Servicios
SAITEX	Johannesburgo, África	
Vinexpo Asia Pacific	Hong Kong, China	Agropecuario
Asia Fruit Logistica		
Expomina	Lima, Perú	Industrias
E-Commerce	Paris, Francia	Servicios
ExpoCruz	Santa Cruz, Bolivia	Multisectorial
Minexpo	Las Vegas, EEUU.	Industrias
SIAL	Paris, Francia	Servicios
Colombia Minera	Medellín, Colombia	Industrias
FIHAV	La Habana, Cuba	Industrias
FIL Guadalajara	Guadalajara, México	Industrias creativas
China Fisheries &	Qingdao, China	Agropecuario/productos

Nota: Tomado de “PROCHILE ferias”, por PROCHILE, año 2016.

De acuerdo al cuadro antes presentado, aproximadamente el 48% representan ferias del sector agropecuario, transformándose para el Ecuador una oportunidad identificada que le admita ampliar los nichos de mercado con los productos que se exportan, en este sentido se convierte en mercado potencial para ZEFYXA. Cabe mencionar, con base en la revista de investigación económica en la publicación de El Producto Interno (2012), señala que este sector es uno de los pilares fundamentales de la economía del Ecuador, conocido como el sector primario.

En relación a lo publicado por la revista “El Agro” La producción agrícola mejoró sus indicadores en el 2013, y eso se refleja no solo en el mercado interno sino también en el extranjero. Las exportaciones agrícolas repuntaron y los productos tradicionales que mejoraron sus niveles de cosechas.

Por otra parte, también constituye una fuente de divisas a través de las exportaciones, debido a que la agricultura empresarial ecuatoriana está orientada al exterior destacando productos como: banano, café, cacao y flores, por lo que se considera que el país es rico en estos productos, caracterizados a nivel mundial por su flora. Convirtiéndose en una necesidad, que con el apoyo del gobierno se promueva cambios en la matriz productiva. Tal como lo señala una publicación de la Enciclopedia virtual, (2015) la vía prudente del gobierno ecuatoriano es enfocarse en generar valor agregado a la producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias, para el cual es un mercado potencial para ZEFYXA.

En consecuencia, de estas nuevas realidades presentadas alrededor del mundo y en el país, se evidencian empresas como ZEFYXA. Transformándose para las compañías en aliados estratégicos, relacionando sus clientes con el mercado, de una forma dinámica, ingeniosa, llamativa y novedosa, conectando las inversiones, el comercio y la innovación dentro de un mismo escenario.

Por lo antes indicado, el sector empresarial de Ecuador se encuentra motivado e interesado en promover sus productos o servicios, por lo que constantemente fortalecen las debilidades para enfrentar las oportunidades con ahínco y dedicación. Se considera que estos eventos corporativos permiten a las empresas ser reconocidas dentro del sector económico que integran y asimismo motivan el sector turístico del país. ZEFYXA es una compañía que marca la diferencia al producir eventos en forma integral.

Por lo tanto, es necesario explorar los mecanismos de mejora en la Dirección Organizacional de la empresa, se emprendió con la evaluación de la situación económica de la compañía, se comparan los resultados de los tres últimos ejercicios económicos, tanto la estructura y la situación organizacional como la financiera. El contextualizar los conceptos básicos facilitó enfocar la necesidad de la propuesta. Los periodos económicos señalan rentabilidades, después de la participación de trabajadores e Impuesto a la Renta, en 2015 alcanzó los mejores resultados por los ingresos netos del 9.71%, con un margen bruto aproximado de 51% y un retorno de la inversión en comparación al patrimonio del 27%.

Capítulo I:

Aspectos Generales de la Investigación

Problemática

¿Actualmente existe en ZEFYXA un modelo de dirección organizacional que permita maximizar las operaciones? No, actualmente en ZEFYXA no existe un modelo de dirección organizacional que permita maximizar las operaciones.

ZEFYXA marca presencia desde hace nueve años en el mercado, se enfoca en brindar servicios integrales de eventos corporativos, presentó rentabilidad en los últimos tres ejercicios económicos. No obstante, se ha observado que la compañía mantiene una estructura organizacional debilitada, que repercute en los resultados económicos.

Asimismo, se observa momentos de necesidades con pronta recuperación del efectivo, debido a la desaceleración líquida de sus clientes, por lo que se genera una avalancha de escases de recurso, lo que acortó el ciclo económico de la compañía e impactó las necesidades financieras de la entidad, esto desmotiva a los accionistas en colocar los resultados logrados a través de esfuerzos continuos.

¿Es un escenario que repercute definitivamente en el devenir de la empresa? o ¿Existen alternativas organizacionales que “enderecen” el rumbo? El presente trabajo busca, alrededor de estas preguntas, presentar una propuesta que sostenga la actividad en un ambiente de congruencia entre expectativas de unos y otros.

Delimitación del objeto del modelo

Para realizar la implementación de un modelo de dirección organizacional es necesario realizar una delimitación del problema en la que se establece, el área de interés, se determina alcance de la investigación, las personas involucradas, los factores y causas que serán y no consideradas.

Para el siguiente trabajo se ha elegido la compañía ZEFYXA, la misma que se encuentra situada en la ciudad de Guayaquil y Quito, cuenta con 28 trabajadores, es considerada como mediana empresa, brinda servicios integrales en el sector corporativo.

El alcance geográfico del trabajo es el mercado internacional donde debe incurrir la actividad de una empresa ubicada en Ecuador, el proyecto es el resultado hacia el futuro. El

análisis tiene un periodo de estudio de tres años en el que se revisará la situación financiera y administrativa de la empresa.

Justificación

Las compañías deben enfrentar algunos desafíos, presiones y amenazas, el cual, la única arma con la que cuentan es a través de los administradores inteligentes, preparados, que deben adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas, ambiente externo).

Son momentos que requieren ser orientados hacia planteamientos hábiles frente a las exigencias del mercado; y los factores externos de Ecuador. Por lo que, es imperioso efectuar un análisis de estos ambientes, con el propósito de evaluar la planificación, organización, dirección y control, que se realizan actualmente, alineados al enfoque financiero se identificó la tasa de retorno de inversión esperada por los accionistas.

Este análisis pretende buscar la lógica del perfeccionamiento de la entidad, el cual se lo desarrollará a través de exploraciones, enfocado en el análisis de sus elementos, de esta manera se identificará los modelos idóneos que permitan redefinir las habilidades actuales que mantiene la compañía. Por tanto, con la optimización de los recursos económicos, administrativos y por consiguiente, demuestre ser una alternativa de negocio sustentable y viable a corto, mediano y largo plazo para cumplir con las exigencias del mundo globalizado que afrontamos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Efectuar un análisis que permita implementar un modelo de dirección organizacional para una empresa enfocada en la asesoría, que organiza eventos empresariales en el escenario nacional principalmente en la ciudad de Guayaquil y Quito.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación organizacional y económica de la compañía, además de comparar los resultados de los tres últimos ejercicios económicos.
- Identificar las brechas administrativas financieras que afectan los resultados y merman oportunidades.
- Diseñar el modelo de dirección organizacional que se adapta a la reestructuración propuesta.

- Examinar la tasa de retorno esperada de los accionistas frente a los resultados potenciales de la actividad.
- Monitorear el plan estratégico establecido mediante el Balanced Scorecard.

Metodología

Alcance

El plan de trabajo es exploratorio, porque parte de una evaluación en la cual se va a identificar, formular e inferir modelos para perfeccionar las habilidades administrativas financieras a través de matrices cualitativas, de esta manera se establece un modelo de dirección dentro del sistema “empresa”, y se utilizó un plan de mejora frente al “obstáculo” que se tiene con las expectativas de los accionistas; con ello se encuentra un punto de congruencia entre lo esperado por los accionista y el servicio a los clientes.

Fuentes de información

En este trabajo se utilizará dos tipos de fuentes de información, tal como se mencionan a continuación:

- Fuentes primarias: Se ejecutarán mediante:
 1. Entrevistas
- Fuentes secundarias: Se considerará la información publicada en los siguientes lugares:
 1. Superintendencia de compañía y Valores
 2. Banco Central del Ecuador
 3. Banco Mundial
 4. Fondo Monetario Internacional
 5. Cámara de Comercio Guayaquil
 6. Instituto Nacional de Censos y Estadísticas
 7. Comercio Exterior
 8. Libros
 9. Revistas, artículos y ediciones de periódicos

Como “*investigación aplicada*”, de intervención, el procedimiento seguido determina en primer lugar las “*variables*” para cada objetivo específico; la base es instrumentar los

cambios que se proponen analizar los Estados de Pérdidas y Ganancias que se generan y la situación patrimonial ocasionada.

Ello facilita encontrar el “*ciclo de efectivo*”, los “*índices financieros*”, el “*capital de trabajo*” y los recursos a financiar. Con ello se estiman los gastos, fijos y variables, que optimizan el beneficio y determinan los límites de la actividad. El “grupo focal” permite identificar la actividad y observar comparativamente el modelo de dirección organizacional que conviene implementar.

Marco Teórico

Generalidades

Una de las funciones principales por los administradores financieros es determinar el costo del producto que ofrecen en el mercado, por lo que se analiza desde los detalles más remotos para determinar de esta manera la eficiencia de su actividad comercial, por lo que los consumidores se convierten en los únicos beneficiarios.

Asimismo, indica Chiavenato (2001) que el modelo de dirección organizacional proporciona establecer pautas para desarrollar el proyecto, en el cual se disponen recursos que permitan alcanzar los objetivos y metas definidas, al determinar tanto los elementos materiales como humanos indispensables para lograr definir el grado de alcance del proyecto.

Una herramienta importante que se requiere implementar en los proyectos, para considerar, como lo señala Baena (2010), es que las finanzas son el arte y la ciencia en administrar el dinero, se ocupa primordialmente de crear y determinar algún valor, como así también de identificar cuáles son las mejores decisiones para obtener ese objetivo. Por lo cual, se puede crear valor al identificar cuánto cuesta algo y de esta forma estratégicamente disminuir los costos. En este sentido Taylor (1961) menciona que esta decisión permite abrir distintas puertas, como ofrecer una rebaja en el precio de venta por el servicio o bien demandado, como así también la condición de obtener un mayor provecho en una negociación.

Las empresas a menudo son organizaciones muy grandes y complejas. Sin embargo, estas necesitan enfocarse en un modelo de inversión, que es la dirección fundamental de la compañía, junto a las tres áreas principales de las finanzas. Según lo señalado por Emery (2000), ha identificado los dos tipos básicos de valores financieros, capital y deuda. El capital es propiedad de la empresa, representado por acciones comunes. La deuda es una obligación

legal para efectuar pagos futuros convenidos por contrato, identificados como intereses y como restitución del principal (el importe original de la deuda).

En este sentido, la riqueza de los accionistas no es ambigua, se menciona que se basa en los flujos de efectivo futuros que los accionistas esperan recibir, al ser una transferencia de dinero de un grupo a otro. También depende explícitamente de los tiempos de los flujos de efectivo futuros, por último, para medir la riqueza de los accionistas se toma en cuenta el riesgo.

La gerencia utiliza el análisis financiero para ayudarse en la toma de decisiones para la asignación de los recursos, el análisis de los estados financieros sirve para evaluar y recompensar el desempeño de diversos gerentes. En este sentido, se debe utilizar herramientas útiles, como calcular razones financieras al interpretar los estados financieros.

La estructura de los estados financieros constituye la base de muchos modelos que las empresas construyen para su uso tanto interno como externo. Las decisiones financieras deben basarse en las condiciones actuales y en las futuras esperadas. Sin embargo, los estados contables son históricos.

Actualmente existe un mundo globalizado, donde se detectan que las tendencias que se presentan en el mercado son más competitivas en la actualidad. Por lo antes mencionado, se evidencia una necesidad que son los eventos corporativos, lo cual se encuentra en todo su desarrollo y permite que de esta manera conocer distintos negocios.

Por lo que, esta clase de eventos son realizados con el propósito de concentrar todo el mercado empresarial dentro de un mismo lugar y de esta forma facilitar las opciones y probabilidades de inversiones para los interesados. El desarrollo de los preparativos, la puesta en marcha de todo tipo de eventos es el resultado del esfuerzo empleado, elementos como la imagen, el diseño, la escenografía y todos los elementos externos factores influyentes para lograr demostrar el mensaje que se espera proyectar en cualquier rama que requieren los clientes, tanto en eventos corporativos, sociales, culturales, políticos, deportivos, entre otros.

Dado estos aspectos por la acogida que se encuentra en el mercado y por la afluencia de demandantes nace la obligación de crear empresas que se dediquen a especializarse a desarrollar dichos eventos con un nivel de calidad, capaces de gestionar y diseñar de manera multidisciplinaria. Por lo expuesto anteriormente, se debe realizar un análisis en el ambiente interno y externo, con el propósito de evaluar los controles, procesos y procedimientos que

realiza la compañía en la actualidad y asimismo el alcance donde pretende llegar dentro de un mercado.

Este análisis tiene un enfoque analítico, el cual permite analizar como optimizar los elementos económicos, operativos, administrativos y a través de dichos recursos se obtengan los resultados esperados por parte de los accionistas. Por lo tanto, a continuación, se presenta los conceptos básicos de la administración, al ser un trabajo administrativo enfocado de acuerdo a este modelo.

En este sentido, cabe acotar que la administración se considera como un proceso complejo que requiere la integración de distintas labores entre sí, de igual manera con el fin que la administración se emplee objetivamente, es necesario que se encuentre implementada dentro de una organización. La función de administrar entraña la intención de alcanzar un objetivo mediante los esfuerzos de dos o incluso millones de individuos más. La administración, por su naturaleza es una actividad basada en la gente. Si quieren ser eficaces, necesitan emplear las habilidades y la energía de otras personas.

De la misma manera, en las organizaciones intervienen elementos que interactúan entre sí para su correcto funcionamiento. Tal, como se expresa en los siguientes párrafos:

La planificación.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, al fijar los principios que lo habrán presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos y unidades, necesarias para su realización. Por lo cual, comprende por lo mismo tres etapas:

- **Políticas**

Principios para orientar la acción.

- **Procedimientos**

Secuencia de operaciones o métodos.

- **Programas**

Fijación de tiempos requeridos.

- **Presupuestos**

Son programas en que precisan unidades, costos, etc. y diversos tipos de pronósticos.

La organización

Este es otro elemento importante de mencionar se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Encontrándose con tres etapas. Jerarquía, autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

La dirección

Es un elemento necesario para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro, con el fin que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados al comprender las siguientes fases:

- **Mando o autoridad**

Principio del que deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, se estudia como delegarla y ejercerla.

- **Comunicación**

Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva el centro director de todos los elementos que deben conocerse, las órdenes de acciones necesarias, debidamente coordinadas.

- **Supervisión**

La función última de la administración es el ver si las cosas están correctas al realizarse, tal como se habían planeado, y mandado.

El control

Por último, se encuentra el control, que establece los sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin que sea evaluado, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Son tres etapas:

1. **Establecimiento de normas**, porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2. **Operación de los controles**, esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. **Interpretación de resultados**, esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Marco conceptual del entorno

A continuación, se detalla los conceptos utilizados en el desarrollo y se considera el entorno del giro del negocio:

a) Producción

Conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios.

b) Montaje

Disposición del equipo y los recursos técnicos y humanos que se utilizarán en el lugar donde se realizará el evento.

c) Ejecución

Fase en la que, al estar los participantes del evento reunidos en el mismo lugar y al mismo tiempo, comparten las actividades planificadas.

d) Desmontaje

Orden del equipo para retiro de los materiales y elementos que fueron utilizados en el evento.

e) Evaluación de resultados

Momento en el que se establece el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficiencia de las prestaciones, esta es una de las partes más importante del post-evento, dando a conocer si se han cumplido como mínimo los objetivos previstos y el rendimiento producido con ellos.

f) Post-evento

Recopilación de todas las acciones realizadas en el evento. Seguimiento que ayudan a la evaluación del mismo. En esta fase se incluirá la documentación gráfica del mismo; fotografías, montajes de videos, clipping de prensa, seguimientos.

g) Mercado

Es el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios. También pueden entenderse como la institución u organización mediante la cual los oferentes (vendedores) y los demandantes (compradores) establecen una relación comercial con el fin de realizar transacciones, acuerdos o intercambios.

h) Plan de Mercadeo

Es una planeación estratégica, es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

i) Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista (corto o largo plazo), expresada en valores (moneda legal) y términos financieros. Debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a c/u de las áreas de responsabilidad de la empresa.

j) Índices de evaluación o financieros

La razón o indicador es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia que puede señalar una desviación sobre la cual se tomarán decisiones correctivas o preventivas.

k) Proyección de estados financieros

Las técnicas de pronóstico son una herramienta necesaria para la planeación financiera de la empresa. El administrador, gerente o analista financiero, es el encargado en una toma de decisión empresarial, situación que sucede como componente diario de sus actividades, cuyo reflejo tendrá repercusiones futuras.

Capítulo II:

Evaluar la situación organizacional y económica de la compañía, además de comparar los resultados de los tres últimos ejercicios económicos

En el presente capítulo, se analiza la estructura y situación tanto organizacional como financiera de ZEFYXA, tal como se presenta a continuación:

Información general de la compañía

Es una compañía mediana constituida en Ecuador en la ciudad de Guayaquil, surge con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible, implementan servicios de calidad en ferias o convenciones a nivel nacional e internacional. Por otro lado se encuentra la competencia, que motiva a las compañías a maximizar la creatividad y la innovación en lo que ofrecen, se logra ser más competitivos y mejora sus productos de manera continua, se utilizó como clave el valor agregado en cada uno de sus proyectos.

Aspectos societarios

La compañía preserva financieramente las transacciones, en un esquema conservador se mantiene una estructura de capital 50% capital propio y de igual proporción el capital ajeno.

Es preciso mencionar que con base en lo publicado por Corporación Ekos Media, en el Ecuador se clasifican las compañías, en microempresa, pequeña, medianas y grandes empresas, lo cual, el 90% del total de las empresas registradas, son pequeñas y medianas empresas, el 65% de las plazas de trabajo provienen de las PYMES, las mismas que se pueden subdividir de acuerdo al volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o nivel de activos.

Tal como lo presenta el Servicio de Rentas Internas (SRI), en Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado, realizan diferentes tipos de actividades económicas, entre ellas se establecen el comercio al por mayor y menor ya sea en los sectores de: agricultura, silvicultura, pesca, industria manufacturera, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones, bienes inmuebles, servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y de personas.

De acuerdo a lo antes mencionado la compañía es una entidad privada por lo que el capital procede de personas particulares del territorio ecuatoriano, realiza actividades económicas de servicio. Fue constituida el décimo día de octubre del 2006, como una sociedad anónima con fines de lucro, con RUC N° 0992482613001, expediente N° 124917, conformada por dos participantes accionarios, tal como se presenta a continuación:

Tabla 2 *Participación accionaria*

Nº	Identificación	Nombre	Capital
1	1708726458	Tobar Ocaña Francisca del Carmen	US\$720
2	1716359268	Villacís Tobar Sara Paola	US\$80

Nota: Tomado del “Árbol accionario de personas”, por (SCVS), año 2016.

Por otro lado, de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) ZEFYXA se identifica en la categoría de medianas empresas de acuerdo al nivel de facturación, resultado de los montos generados anuales de US\$1,8 millones, está en disposición actualmente en el mercado laboral de 28 plazas de trabajo (menor de 100 colaboradores).

Asimismo, se encuentra regulada por los siguientes Organismos Gubernamentales:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Servicio de Rentas Internas (SRI) mantiene un régimen común (Sociedad) al llevar la contabilidad de una manera organizada.
- Régimen de regulación y control del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el cual deberán cumplir normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, entre otros.

Respecto a lo antes mencionado, las obligaciones que mantiene al SRI, se detallan a continuación:

- a) Entregar y emitir Comprobantes de Venta autorizados por la misma institución, por todas las transacciones efectuadas en un periodo específico.
- b) Presentar las declaraciones de impuestos de acuerdo a la actividad económica constituida, en un plazo de acuerdo al noveno dígito del RUC,
- c) Mantener la contabilidad bajo la responsabilidad y firma del Contador legalmente autorizado e inscrito en el RUC.

- d)** Registrar las transacciones con base en el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.

Cuando ocurre incumplimiento de estas obligaciones serán sancionadas con base en lo establecido por el Código Tributario.

Asimismo, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros le regula a la compañía obligaciones tales como:

- a)** Aportar una contribución anual con base en los montos de sus activos reales (Resolución SC.INAF.DPYP.G.12.089).
- b)** Presentar la información trimestralmente a cerca de las ventas a crédito, a través del portal web de dicha institución.
- c)** Por los resultados del 2015, superó el US\$1,000.000 de activos está obligada la compañía en contratar auditoria externa anual, se informa en el plazo de 30 días contados dese la fecha de contratación.

En este punto, la Ley de Compañías dispone que dentro de los tres primeros meses de cada año se debe celebrar una Junta General Ordinaria (conocer Estados Financieros, informes de los administradores, comisarios y auditoria externa de ser el caso) resolver la distribución de los beneficios sociales, presentar en el primer cuatrimestre del año los Estados Financieros, informes presentados por el representante legal, auditoría externa, nómina del representante legal, accionistas inscritos en el libro de acciones y accionistas o participaciones y socios.

Respecto a las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, debe declarar y legalizar ante el Ministerio de Relaciones Laborales, el informe empresarial por el pago a sus colaboradores por el décimo cuarto remuneración, conocido como el bono escolar.

Competencia

La compañía, se desarrolla en un círculo de marketing empresarial al apuntar a un servicio de BTL, ya que el rol las agencias de publicidad y las empresas encargadas de eventos corporativos su competencia directa, tales como:

Tabla 3 *Competencia directa*

Guayaquil	Quito
Expoplaza	Comefex
Marquet Gate	Cemexpo
Luz Verde	Zendesigner
Koncept Publicitaria	Creativa Coumication Group

Nota: Tomado de “Información de la compañía”, por ZEFYXA, año 2016.

Proveedores

Los principales proveedores son personas naturales, en este sentido, la administración mantiene crédito con sus proveedores comerciales hasta 45 días, no obstante genera una brecha importante financieramente, por la vinculación directa en el ciclo económico, se evalúa que se apalancan las actividades sin un costo. Por lo antes mencionado, representa un foco alarmante para la compañía por la dependencia de la actividad.

Por lo que se considera un posible contingente, en el caso que no posea suficiente solvencia lo que limita automáticamente las líneas de crédito, y genera mayor operatividad a la compañía en la búsqueda de otros proveedores. Por consiguiente, ocasiona un incremento en el índice de la no satisfacción del cliente.

Estructura y situación organizacional

La compañía mantiene la filosofía del aprendizaje continuo, en el que desarrolla y planifica cada una de sus actividades, relacionadas íntimamente con las tendencias que se presentan en el sector, por lo que interactúan entre sí los recursos materiales y humanos, de esta manera, logran ejecutar los proyectos a tiempo.

ZEFYXA, ha idealizado cada una de sus actividades basándose en los principios de una organización, direccionada en perseguir un enfoque empresarial, por lo que ha forjado pilares fundamentales con su talento humano y bienes materiales, a través de una orientación encargada por sus líderes, defender la misión y visión de la compañía.

Elementos aplicados en la organización

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social, en los que se analizan los elementos de la administración implementados para su operatividad, de tal manera que consienta evaluar las posibles mejoras al lograr una mejor distribución de sus recursos, tanto materiales, como humanos.

Planificación organizacional

El primer elemento necesario para iniciar la operación en toda compañía, es a través de la planificación. Tal como lo menciona Reyes (2004), este peldaño permite prever las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa, con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión “lo que va hacerse”. Por lo tanto, la planeación determina el curso concreto de acción que ha de seguirse, al establecer los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempos y los números necesarios para su realización.

La compañía por el momento cuenta con una planificación enfocada a los niveles de apoyo al controlar a través de procedimientos, políticas, las mismas que ha establecido de acuerdo a la ocurrencia y necesidad, se deja de lado la planificación financiera, el mismo que es marcado por los presupuestos al considerar que esta herramienta permite monitorear y efectuar los cambios necesarios a tiempo para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Procedimientos y políticas

Un punto importante en la planeación son los procedimientos, aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa (Reyes, 2004).

Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades que, de otro modo requerirán estudios, discusión, etc., lo cual es una inversión de tiempo, que sirven para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Por lo mencionado en el párrafo precedente, con la finalidad que las actividades cotidianas de ZEFYXA se encuentren alineadas y estructuradas en un concepto unificado para cada uno de los actores que conforma la entidad, ha implementado políticas,

procedimientos y papeles de trabajos necesarios para la funcionalidad de la operatividad diaria. Tales como:

Tabla 4 *Políticas y procedimientos de la compañía*

Departamento encargado		
Departamento de Desarrollo Humano	Procedimientos	Reclutamiento de personal
Departamento		Inducción de personal
Financiero/Contabilidad		Procedimiento de compra
		Procedimiento de facturación
		Procesos contables, pago de IESS, declaración de
Departamento Financiero	Políticas	Procedimiento para la emisión estados financieros y
		Procedimiento de control de ingresos y egresos
		Manejo del portal de compras publicas
		Manual de ingresos de información al sistema
Departamento de ventas y	Políticas	Política de crédito a clientes
Departamento de Contabilidad		Política de crédito a proveedores
		Manejo de caja chica
		Políticas de ventas tales como, descuentos,
		Política de proveedores

Nota: Tomado de “Información de la compañía”, por ZEFYXA, año 2016.

En relación a los procedimientos, desde el 2015 la empresa con el objetivo de formalizar sus compromisos con los clientes del sector privado mantiene contratos de responsabilidad compartida, a través de esta celebración ambos se encuentran respaldados en la transacción, sin embargo, los proyectos realizados con el sector público gobierno han implementado esta herramienta desde el 2006, debido que el mismo organismo lo ha solicitado para cumplir con la contratación.

Asimismo, mantiene manuales de funciones para los 28 colaboradores que trabajan en la compañía desde el gerente general hasta el mensajero, entregado desde el primer día laboral, a su vez, cuenta con manual interno, con la finalidad que toda persona que ingresa a la empresa se encuentre alineada a la planeación, se efectúa a cabalidad su gestión y de esta manera se adapte a la cultura organizacional, con base en los procedimientos, procesos y disposiciones implementadas.

Organización

En toda empresa es imperioso integrar en la administración la organización, este término proviene del griego “órganon”, que significa instrumento, en españoles la palabra “organismo” (Reyes, 2005). No obstante, para que este organismo funcione es necesario que

se involucren partes y funciones, al considerar que ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

ZEFYXA ha estructurado en la organización principios con su equipo de trabajo, al enfocar las actividades operativas y estratégicas de una manera especializada, se determina líderes en cada área que se encargan de direccionar al personal que se encuentra a su cargo, mantienen sus responsabilidades en cada una de sus funciones con un equilibrio y control por cada actividad.

a) Sistema de la organización

La compañía mantiene el sistema de organización lineal o militar, de acuerdo a esta implementación procura mantener un equilibrio constante en las responsabilidades encargadas por cada colaborador en sus actividades a través de un jefe, las mismas que son reportadas de acuerdo al tiempo de entrega solicitado.

No obstante, ocurren conflictos entre los departamentos, en el caso de la objeción de una acción en las operaciones realizadas, debido al desperdicio de recursos en los proyectos, basados principalmente entre financiero y proyectos por el uso indebido de los fondos otorgados para su gestión. Este tipo de conflictos, son consecuencia de la desorganización y el relevo de las funciones, acompañada del compromiso en las responsabilidades compartidas.

b) Organigrama

Por otra parte, en la organización los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo al ser instrumentos necesarios para dirigir a la compañía, convirtiéndose en un elemento necesario a ser evaluado, debido a que es una herramienta que permite representar en forma intuitiva y con objetividad los puestos de un jefe, mediante líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

Por lo expuesto anteriormente, la compañía hasta la actualidad presenta un organigrama definido y a la vista, dando a entender que es dirigido por la gerente general y los jefes, esto es consecuencia a la desvinculación de los accionistas en estructurar la organización desde el inicio de las operaciones.

Por tal motivo las responsabilidades y funciones muestran desconcierto entre los colaboradores, debido a la falta de los lineamientos de la dirección, y este es un impedimento en el avance administrativo proactivo, eficiente y eficaz, al disminuir constantemente la

comunicación efectiva entre las áreas, se fomenta la triangulación de la información al reducir el interés y el trabajo en equipo por parte de los colaboradores.

Respecto, al área administrativa mantiene una alteración en funciones, por los trabajos que corresponden a otras áreas, resultado que los colaboradores se desligan de responsabilidades por el nivel de apoyo que mantiene la administración, estas solicitudes generan malestar y descontento. Al considerar esta situación, identificamos que el personal se encuentra desinformado de acuerdo a cada uno de los manuales de funciones.

c) Cultura y clima organizacional

Respecto a este punto, de acuerdo a lo publicado por Gestipolis la cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización, se representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas.

En este sentido, la compañía, desde sus inicios se ha proyectado en promover una cultura moderna acoplados a las nuevas realidades que giran alrededor del mundo corporativo y social, con el objetivo de construir bases sólidas de valores como la honestidad, el respeto, la solidaridad, la justicia, la pertenencia, responsabilidad institucional, social y ambiental, de esta manera se conforma una organización alineada a la innovación, con bases sólidas en la ética profesional y personal.

También se enfatiza en el clima organizacional, al constituir el medio interno de la organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

Por otro lado, Gestipolis indica que el clima organizacional comprende de diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos son factores estructurales, además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas que son los factores sociales.

Con base en lo expuesto en el párrafo anterior, ZEFYXA, con el propósito que cada uno de las personas que conforman el equipo de trabajo y a su vez se encuentren motivados en efectuar las actividades diarias con eficiencia y eficacia ya que disponen de un puesto de trabajo, moderno, amplio, con las mejores climatizaciones, infraestructura, adecuadas en las oficinas de Guayaquil y Quito, las mismas que son adecuadas constantemente de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores y de la administración.

Por otra parte, el talento humano del departamento creativo cuenta con una infraestructura de software y hardware alineado a las necesidades laborales al ser una herramienta indispensable para efectuar sus funciones de una manera oportuna, eficiente y eficaz. Por este punto, la entidad coloca valores importantes en el mantenimiento de los equipos

Por otro punto, con el objetivo de automatizar la información financiera mantiene un sistema desarrollado por personas preparadas en este campo al ser proveedores de múltiples compañías, este proveedor satisface los requerimientos por parte de la administración, con el objetivo de acoplarse continuamente a las actividades del giro del negocio.

Dirección

Otro elemento importante dentro de la administración como lo indica Fernández (2010), es la dirección por objetivos el cual conlleva diversas ventajas y establece una jerarquía de objetivos donde se vinculan objetivos específicos con cada nivel sucesivo de la organización. En segundo lugar, cada persona conoce exactamente lo que se espera, el cual es factible para la evaluación y recompensa de las contribuciones de los empleados en función de los objetivos acordados.

Por tal motivo, es imperioso que en toda entidad los gerentes, jefes o personas que dirigen a un grupo de personas dispongan la destreza de motivar y sembrar en la mente de su equipo de trabajo, que pertenecen al círculo de valor de la entidad, que son elementos necesarios, valiosos y que depositan su confianza en el desempeño de cada una de sus funciones, las empresas necesitan líderes no jefes por lo que deben poseer las habilidades y destrezas en llegar a las personas para lograr el bien común.

a) Herramientas de la dirección

El liderazgo compone una herramienta significativa en la función directiva, el cual es la destreza de dirigir eficazmente. Un líder eficaz implementa e incorpora en la totalidad del trabajo la combinación perfecta entre los recursos humanos y materiales, de esta manera logra alcanzar los objetivos trazados.

Por tanto afirmó Koontz (2002) que el liderazgo es influenciar, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo un esfuerzo para el logro de objetivos comunes, las personas deben verse estimuladas a desarrollar no solo por voluntad, sino también pasión y confianza con respecto al trabajo.

En este sentido, se establece que un líder es necesario que se preocupe tanto por los recursos materiales, como en las personas y asimismo por la operatividad de la entidad, debido por el nivel de procedimientos y transacciones que efectúan dentro de la misma, de esta manera, lograrán no solo encaminar a los objetivos trazados por los accionistas, sino también generarán un clima organizacional idóneo entre las personas.

En ZEFYXA, la estructura organizacional se encuentra dirigido por la accionista mayoritaria, el cual mantiene una dirección integral entre todas las áreas de la entidad, al respaldar cada una de sus disposiciones, decisiones, objetivos, por el gerente de ventas y de proyectos respecto al área estratégica y por el área financiera por la contadora, cada uno de estos líderes dispone de un equipo de trabajo.

Por otro lado, mantiene un liderazgo clasista autocrático, escucha las opiniones de sus colaboradores, las apreciaciones por las distintas situaciones que se presentan, con el objetivo de recopilar la mayor información posible para lograr tomar una decisión con base en la información receptada y analizada por sí mismo. Al momento de tomar una decisión procura ser rápido, dogmático y firme, su mayor herramienta para liderar es a través de recompensas en el caso que se encuentren alineados a los objetivos proyectados o los correctivos en el caso que incumplan con alguna política, procedimiento establecido por la entidad.

Se identifica que el liderazgo empleado por cada uno de los encargados de las áreas es transaccional, el mismo que detecta cuales son los procedimientos que debe seguir el colaborador para alcanzar los objetivos establecidos, al dirigir de la mejor manera posible las actividades cotidianas, que se desembocan en el logro de los eventos corporativos, y recompensan a los vendedores con beneficios materiales.

b) La comunicación organizacional

Otro punto importante a considerar en la dirección es la comunicación, la misma que actúa en cada una de las fases de la administración y en todas las actividades comunes de la vida, esta habilidad humana permite la transferencia de información entre el emisor y el receptor, el cual concluye con el entendimiento del mismo para afianzar la retención de lo comunicado. No obstante, el ruido es un enemigo directo producto de la distracción que ocasiona entre las personas.

La retroalimentación en la comunicación aporta en la dirección, al comprobar la efectividad del mensaje recibido por las personas, tal como se consideró transmitirlo. El cual es medible a través de los resultados en el cambio individual o en escala de la organización.

Por lo citado en los párrafos anteriores, la compañía mantiene una comunicación escrita y oral, se utiliza la web para transmitir los sucesos que ocurren en la entidad, tales como, las noticias de eventos, los logros alcanzados en la atención de los eventos corporativos, en el que indica las mejoras que se incursionarán de acuerdo a la experiencia. La comunicación es una herramienta clave en ZEFYXA, se considera que los departamentos deben estar íntimamente ligados para el logro de los objetivos establecidos.

Con la finalidad de que los colaboradores dispongan de las herramientas necesarias para sus actividades y de igual manera generen la sensación del apoyo por parte de la entidad. La administración mantiene servicios contratados complementarios para la efectividad de la comunicación, tales como, internet, planes celulares, teléfono convencional, estos servicios se encuentran en disponibilidad de toda la organización.

Finalmente debido a que la entidad se encuentra ubicada en las dos ciudades más importantes en distintas regiones del país, influye directamente la comunicación entre los colaboradores. Por esta situación, la administración ha implementado actividades participativas integrales, con la finalidad que se adapten a las distintas culturas y se utilicen como una oportunidad el conocer cada una de sus culturas transformándola en una sola, de esta manera se logra empujar en beneficio de la compañía.

Controles implementados en la administración

El control es necesario en cada una de las actividades cotidianas del ser humano, ya que es un índice de medida, el cual, brinda la oportunidad de corregir el desempeño. Por lo consiguiente, garantiza que se lleven a cabo los objetivos propuestos y los planes diseñados para lograrlos. En este sentido, la planeación y el control son instrumentos claves en la administración, debido que se encuentran íntimamente vinculados. La compañía mantiene controles mínimos en cada uno de sus procesos.

Sin perjuicio de lo antes citado, la administración realiza revisiones liderada por la gerencia general en los Estados Financieros periódicamente con cortes trimestrales, a su vez, evalúa presupuestos de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Respecto a las necesidades generadas por la operatividad, tales como adquisiciones, pagos, entre otros son

verificados por la contadora, asimismo, ha implementado papeles de trabajo que permite verificar y controlar las solicitudes de los colaboradores, tanto de viajes como de requerimientos para los elementos necesarios se logra atender satisfactoriamente a los clientes.

Situación económica de la compañía

La compañía ofrece en el mercado una cadena de servicios, enfocada en eventos corporativos y/o negocios, el cual se ejecutan a través de ferias y convenciones donde se materializan las ideas en stands y paneles. Este servicio es dirigido a clientes enfocados en promocionar sus productos o servicios en los distintos mercados tanto dentro del país como en el extranjero.

ZEFYXA mantiene segmentado el mercado, en sector público y en privado. Se identificó que el sector gubernamental busca principalmente comunicar, promover gestión política o generar expectativas en la ciudadanía, por este enfoque la creatividad se reduce debido a que mantienen un concepto establecido tanto en políticas y requerimientos.

Al contrario, es el sector privado que marca una tendencia por ser un diferenciador en la competencia por lo que acepta recomendaciones, sugerencias, adicionalmente el enfoque de asesoría se muestra visible en este sector, mientras más creativo e innovador se vuelve, logra motivar y generar expectativas en los clientes, competidores y en la ciudadanía en general.

Resultados comerciales

La compañía, presenta la cartera de negocios sub dividida en dos clases de servicios, la asesoría y ejecución orientada en panelería básica – especiales y el servicio integral. Por el 2013, la entidad concluyó con una facturación por el importe de dos millones, que se conformó de la representación total el 67% de las ventas en panelería básica y al cerrar en especial por el importe de US\$1,4 millón, con un margen bruto del 50%. Por otro lado, se alcanzó los servicios de evento integral con menor participación del 33% equivalente a la cantidad de US\$620 mil al concluir un margen bruto del 29%.

Cabe indicar, respecto al costo la compañía durante los periodos de 2014 y 2013 mantiene únicamente diferenciado por panelería básica, especiales y por eventos ferias. Sin embargo muestra otros costos como la depreciación de propiedad, planta y equipo,

suministros, materiales, repuestos, estanterías, complementos de terceros, productos terminados, entre otros.

Por lo expuesto en el párrafo que antecede, se asignó dichos rubros de acuerdo a la facturación del periodo analizado, con el fin de sincerar razonablemente la rentabilidad de los productos. No obstante, en el 2015 la entidad efectuó un análisis por los otros costos direccionándolo directamente al gasto operacional.

En este sentido, la paneleria básica es un servicio orientado al menudeo, es decir, se encarga de asesorar e implementar un stand de acuerdo a las necesidades de los clientes, convirtiéndose un producto con menor costo, por el motivo que esta actividad es cliente por cliente por lo que se diversifica la gama del mismo, de esta forma se ameniza la cartera. Sin embargo, recarga de operatividad a todos los departamentos, al considerar que es la misma atención y satisfacción de uno o varios clientes, se genera mayor número de transacciones tanto por el área administrativa, financiera y comercial.

Respecto al 2014, se logró una facturación por la cantidad de US\$1,432 millón. Resultó 231 eventos, con una participación del 94% por paneleria básica con aproximadamente 216 ferias invitadas a nivel nacional con un precio promedio por el importe de US\$4,545 mil, se cerró con un margen bruto del 50%.

En la siguiente tabla se explica lo antes comentado:

Tabla 5 *Composición de eventos 2014*

2014				
Tipo de	Número de	Valor	Margen	%
Paneleria	216	4,544.52	50%	94%
Eventos	15	27,801.87	46%	6%
	231			

Nota: Tomado de "Detalle de facturación", por ZEFYXA, año 2014.

Por otra parte, durante el mismo ejercicio económico se efectuaron 15 eventos de ferias integrales a un precio promedio de US\$27,802, se alcanzó una participación del 6%, esto asciende a un importe de US\$417,028, con un margen bruto del 46%.

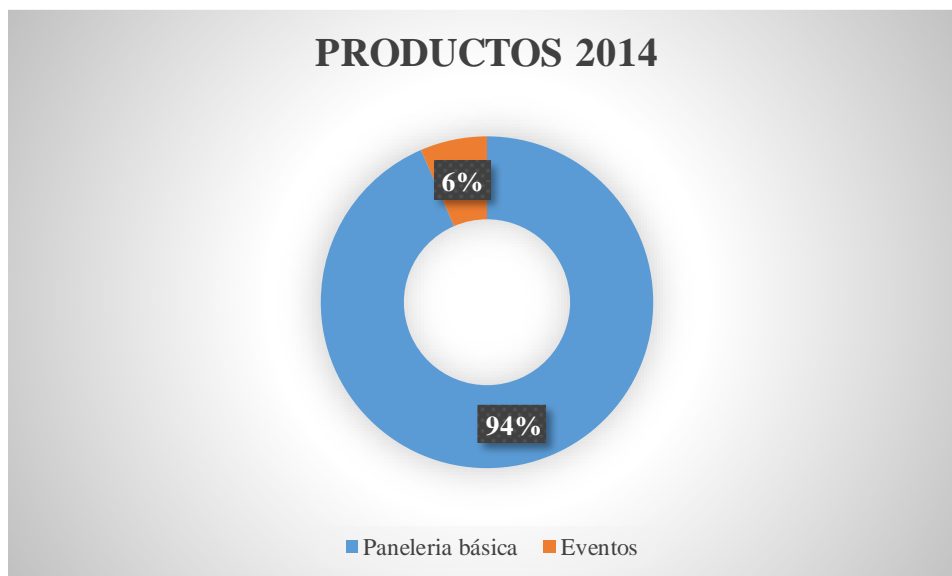


Figura 1 Segmentación de la cartera 2014. Tomado de "Detalle de facturación" por ZEFYXA, año 2014.

Durante este año la compañía participó al colocar en marcha el 67% de los eventos en empresas del sector privado y el 33% corresponden al sector público. Resultó mayor participación los eventos de panelería básica con el 94%. Tal como se observa en la Figura anterior.

De acuerdo al segmento de la cartera resultó en el 2014, por el sector privado un marcado comportamiento lineal con leves crecimientos hasta el primer semestre al conseguir una facturación promedio de US\$38,000. Por el segundo semestre marca un crecimiento constante al alza, se logra facturar por los niveles de US\$122,000, en septiembre se obtuvo US\$180,000, y esto decrece en los siguientes meses hasta noviembre con una caída predominante hasta el rango de los US\$90,453.

Como se visualiza en la figura 2, respecto a los clientes del sector público, durante el primer semestre presenta ventas promedio de US\$48,000, al cerrar con una facturación promedio durante febrero, marzo y mayo por el importe de US\$80,000, se refleja en el segundo semestre una tendencia a la baja al lograr un promedio de facturación por el importe de US\$31,307. Cabe mencionar que, en julio mejora la gestión al obtener cerrar por los rangos de los US\$60,000.

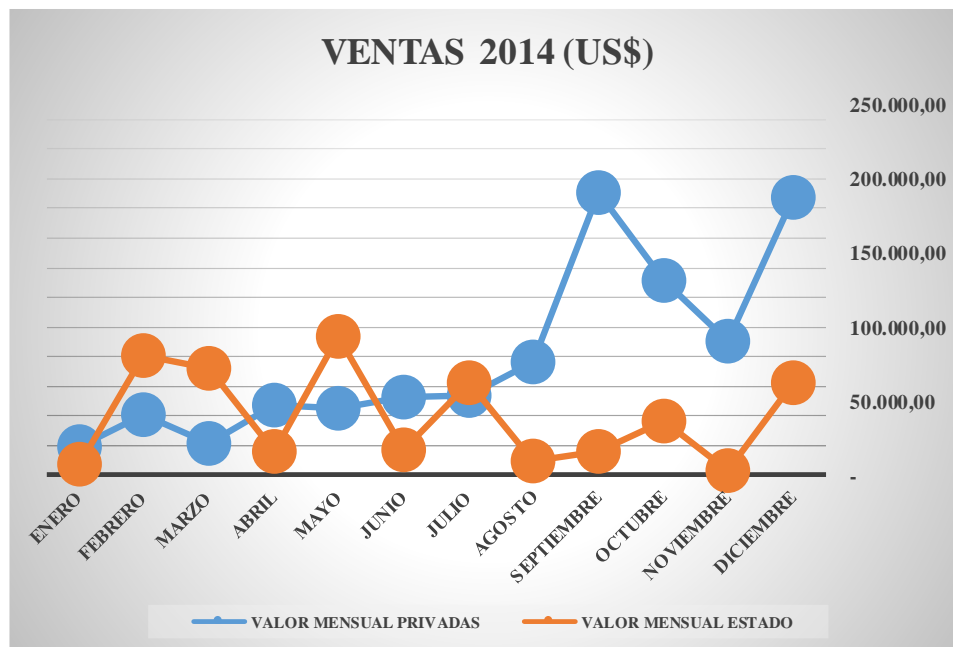


Figura 2 Comportamiento de la cartera 2014. Tomado de "Detalle de facturación" por ZEFYXA, año 2014.

Se continuó con el escenario restrictivo desde los últimos periodos del 2014. La compañía por este 2015, consiguió recuperarse al ascender en el periodo anterior un 44% de ingresos por el importe de US\$2,064,145 los mismos que participaron al atender 242 eventos a nivel nacional al concebir un incremento del 5%.

A continuación, se detalla lo expuesto en el párrafo anterior:

Tabla 6 Composición de eventos 2015

2015				
Tipo de evento	Número de	Valor	Margen Bruto	%
Paneleria básica	231	7,337.12	39%	95%
Eventos	11	33,561.15	54%	5%
242				

Nota: Tomado de "Detalle de facturación", por ZEFYXA, año 2015.

Por lo antes ilustrado en la tabla 6, se lograron estos resultados producto que el precio promedio del servicio de panelería básica incrementó en 61%, respecto al año anterior, se alcanzó ascender a la cantidad de US\$7,337, al obtener un margen bruto del 39%.

En relación al otro servicio que ofrece la compañía como “Eventos”, a diferencia del 2014 se redujeron en 27%. Sin embargo, el precio promedio aumentó en 21% por el importe de US\$33,561.15, se mejoró el margen bruto en comparación al ejercicio anterior por 54%. Se presenta la participación de los productos de la compañía por este periodo:



Figura 3 Segmentación de la cartera 2015. Tomado de “Detalle de facturación” por ZEFYXA, año 2015.

Adicionalmente, cabe mencionar durante el 2015, continuó la segregación de los sectores económicos tanto por privados como públicos, con una particularidad que disminuyó en 20% los contratos con el sector privado, al lograr incrementar en 40% los eventos con el sector del público. En este sentido, se representa la totalidad de los ingresos el 54% por el sector privado, participó en 231 eventos corporativos efectuados a nivel nacional, el cual durante el primer semestre lograron una facturación promedio similar entre los dos sectores por el importe de US\$47 mil.

No obstante, durante el segundo semestre por parte de los ingresos que representan las compañías privadas muestra un crecimiento al cerrar en octubre una facturación importante se representa el 23% de los negocios concretados en 2015 por el importe de US\$255 mil.

Por otra parte, el sector público muestra un comportamiento variado en este segundo semestre, al finalizar negocios significativos en julio, octubre y diciembre, al ser el 53% de la facturación total del 2015. A continuación, se muestra en la figura 4 lo antes citado:

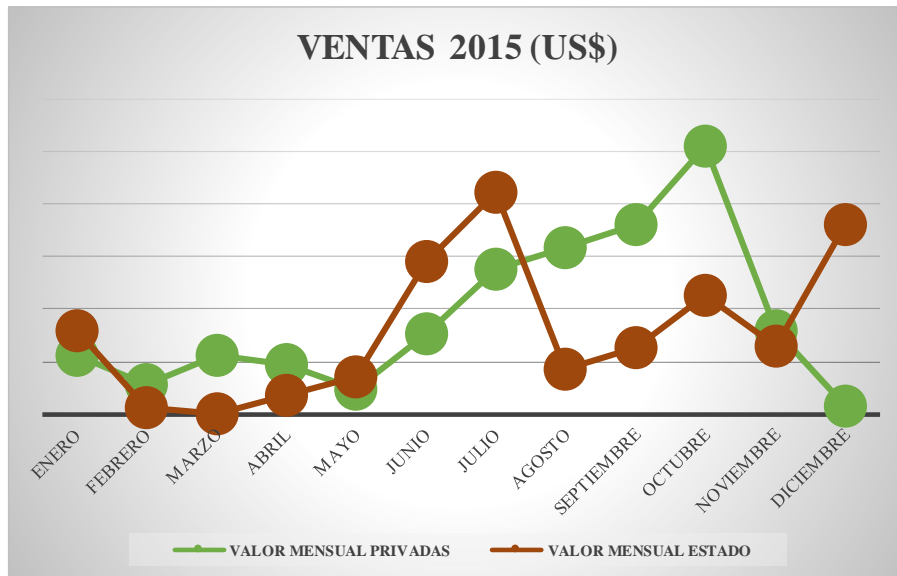


Figura 4 Comportamiento de la cartera 2015. Tomado de "Detalle de facturación" por ZEFYXA, año 2015.

Gastos operacionales

En relación a la estructura de gastos operacionales de la compañía para una mejor lectura se encuentran reflejados en la siguiente clasificación variable, personal, semifijo - fijo y financiero. De acuerdo a esta segregación se menciona lo observado:

a) Gastos variables

Respecto a esta naturaleza de gasto, son conocidos por la relación directa que mantienen con las ventas efectuadas en el giro del negocio, las mismas que son necesarias para estimular la ocurrencia de la transacción, a su vez, pueden variar por los negocios concluidos de un periodo a otro.

En este sentido, el rubro que muestra una marcada presencia son las comisiones otorgadas como incentivo a la fuerza comercial con aproximadamente el 3% respecto a las ventas. Como se visualiza en esta figura:

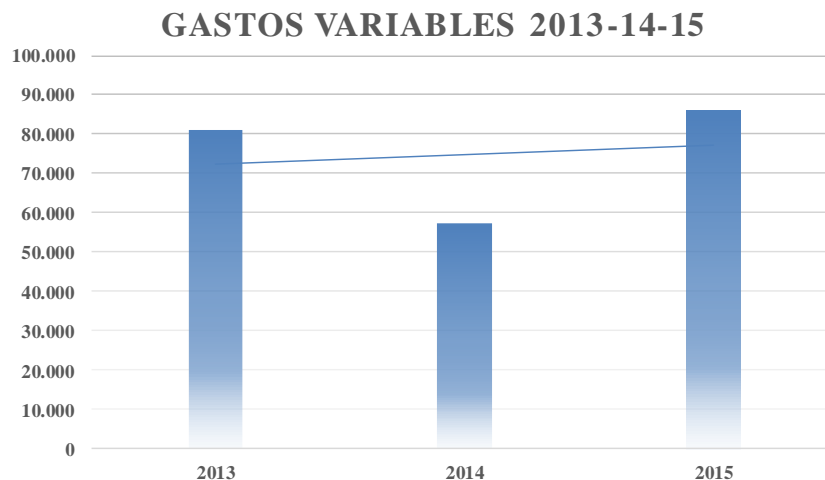


Figura 5 Comparación gastos variables 2013-14-15. Tomado de “Estados Financieros” por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.

Por otro lado, se muestran las tablas de comisiones de los vendedores, el mismo que son canceladas con base en la facturación:

Tabla 7 Comisiones

Producto	Comisión
Diseño, montaje y desmontaje stand especiales en sistemas opción alquiler	Planilla
Diseño, montaje y desmontaje stand especiales en sistemas opción venta	Planilla
Diseño, montaje islas comerciales, oficinas, locales comerciales opción venta	Planilla
Alquiler stands de catálogo	7.00%
Alquiler stands básico	3.50%
Alquiler sistema electrónico	3.50%
Alquiler mobiliario	4.50%
Alquiler complementos electrónicos del inventario directo	5.00%
Rotulación plana	2.50%
Gigantografías	2.50%

Nota: Tomado de “Información financiera”, por ZEFYXA, año 2016.

b) Gasto de personal

En gastos de personal, se encuentran los valores otorgados al talento humano de la empresa, conocidos como los sueldos, salarios, beneficios sociales de ley, las horas extras del personal con su respectiva autorización, adicionalmente uno de los beneficios de la empresa es la entrega de uniforme a sus colaboradores, igualmente se encuentra otros gastos

de personal lo cual refleja lo acreditado por desvinculación laboral, de acuerdo a la Normativa Laboral.

En este sentido, se muestra la estructura departamental donde se evalúa la representación del gasto en comparación a los ingresos:

Tabla 8 *Estructura departamental 2015 – 2014*

Departamento	Estructura de personal			Estructura de personal		
	Numero de	Gasto nómina	%	Numero de	Gasto nómina	%
Administración	8	182,410	9%	8	176,329	12%
Diseño	5	45,836	2%	8	52,780	4%
Producción	6	53,395	3%	6	42,794	3%
Comercial	9	105,379	5%	10	82,131	6%
Suman	28	387,021	19%	32	354,034	25%

Nota: Tomado de “Nómina del personal”, por ZEFYXA, 2014-2015.

Por lo antes ilustrado, al 2015 concluyó con 28 colaboradores, al representar en comparación al ingreso el 19%, sin embargo, de acuerdo a los resultados del 2014 respecto al año anterior muestra un crecimiento en el gasto de sueldos y salarios en 10 puntos porcentuales.

Tabla 9 *Estructura departamental 2013*

Estructura de personal 2013		
Numero de colaboradores	Gasto nómina anual	% Gasto/ingreso
8	179,191	8%
8	48,362	2%
6	68,853	3%
13	97,683	5%
35	394,089	18%

Nota: Tomado de “Nómina del personal”, por ZEFYXA, 2013.

No obstante, en el 2013 cerró con 35 colaboradores, este periodo dio lugar al mayor desembolso y reflejo una menor participación, en consecuencia, al nivel de facturación.

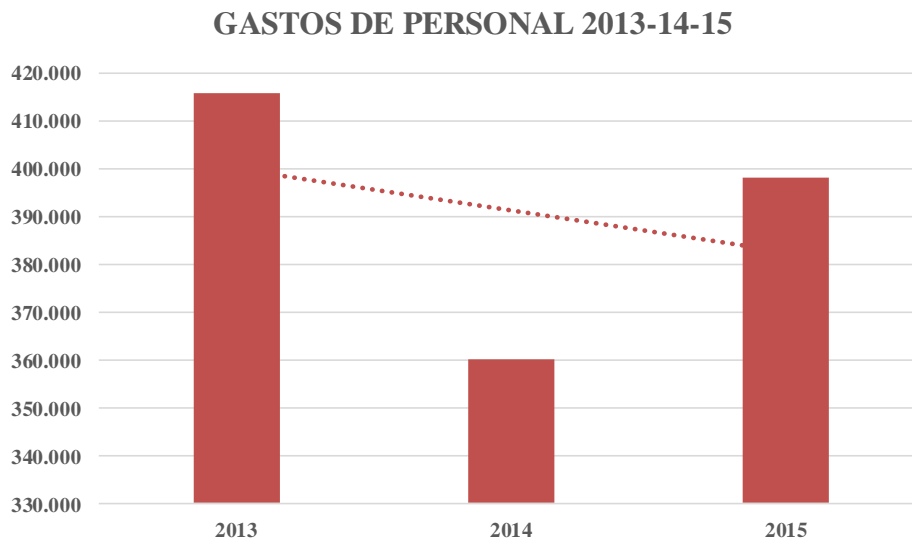


Figura 6 *Gastos personal 2013 - 2014 - 2015. Tomado de "Estados Financieros" por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.*

En la figura 6 se muestra la evolución del gasto del personal por los periodos analizados, con una tendencia variable creciente.

c) **Gastos semifijos**

En referencia a esta clasificación, son todas las herramientas necesarias para la operación de la entidad lo cual están integrados por una parte fija y otra variable, dichos rubros pueden ser controlados o descartados por su incidencia reemplazable para lograr los compromisos con los clientes. Por lo consiguiente, se componen por los valores traspasados a los distintos proveedores que permiten la movilidad de la compañía, de igual manera las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin perjuicio de lo antes expuesto, estos recursos impulsan a la compañía a ser competitivos en el mercado, se logró ofrecer a los clientes un servicio integral, especializado, acorde a las exigencias y las tendencias, se trabajó con eficiencia, eficacia e innovó en cada una de las prácticas empresariales, con las mejores opciones y escenarios hacia los interesados.

El comportamiento de estos rubros desde el 2013 al 2015, se ha mantenido a la baja por las decisiones implementadas por la empresa, ajustes identificados por las evaluaciones efectuadas en cada una de las necesidades, lo cual se aprecia una reducción significativa. No

obstante, en comparación a los periodos analizados por el 2013, refleja comparado a los ingresos un alto índice equivalente a 10 puntos porcentuales.

Por el 2014, la relación con los ingresos no logra disminuir tan apresurado producto a la contracción de dicho rubro, el cual generó un ahorro significativo del 40% por la derivación del control en papelería, movilización, mantenimientos de los vehículos, capacitaciones. Tal como se presenta en la Figura 7:

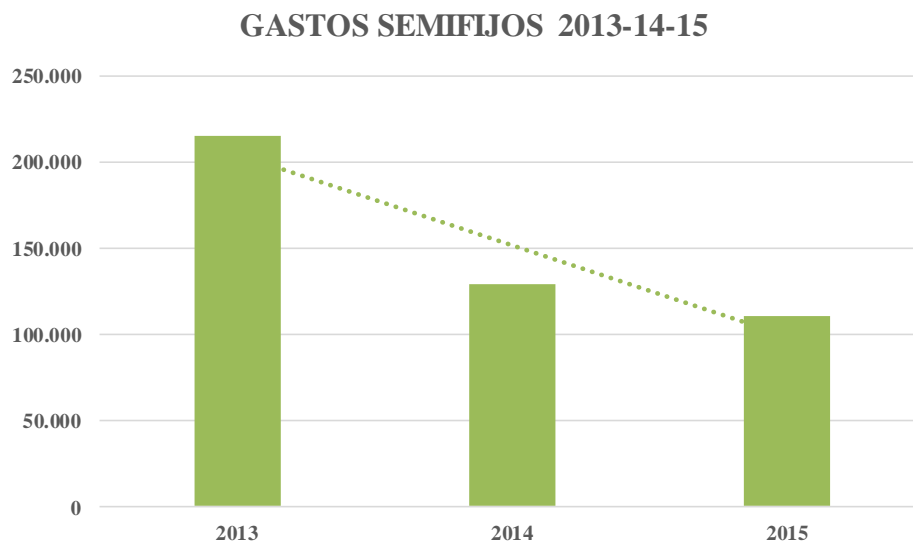


Figura 7 Gastos semifijos 2013 - 2014 - 2015. Tomado de "Estados Financieros" por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.

Durante el 2015, continuó la campaña de optimizar recursos, generó consciencia en los colaboradores de la empresa especialmente en los rubros que son reemplazables, a través de un cambio en la cultura organizacional enfocados en el uso y cuidado de los recursos renovables. De esta manera, se logra alcanzar una optimización del mismo, por lo cual quedó, una baja de 15 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior.

Cabe señalar, que en el 2015 la administración consideró invertir en la capacitación del talento humano producto de las necesidades del negocio, por la marcada tendencia en la evolución del mercado.

d) Gastos fijos

Por otra parte, se presentan los gastos fijos, los mismos que surgen para la operatividad de la compañía, al asociar a un compromiso independientemente del volumen o cantidad que se comercialice, desde la estructura física hasta los gastos que se atribuyen por el mantenimiento y las obligaciones generadas por el movimiento dinámico de la entidad.

Es imperioso recalcar, que la administración con el objetivo de expandir el mercado invierte los últimos meses del 2013 una instalación en Quito, ubicada en el sector industrial. Por tal razón, el desembolso de este grupo de gastos se incrementa, tanto en depreciación de la propiedad, planta y equipo, contribuciones e impuestos municipales por la ubicación del establecimiento.

Correspondiente a este gasto muestra una diferencia a la vista en relación a los gastos semifijos, debido al paulatino crecimiento desde el 2013, 2014 y 2015. Por el 2013, el gasto fijo se observa la relación a los ingresos en 4%, durante el 2014 se incrementó en 23% respecto al 2013, lo que representó en proporción a los ingresos 8 puntos porcentuales, producto al incremento en la depreciación del edificio, el seguro y los mantenimientos del equipo.

Por lo que, durante el 2015 se extendió en 12% en comparación al 2014, por un importante desembolso efectuado en el gasto de los mantenimientos de edificio y las contribuciones e impuestos municipales, debido al alza de los activos al cierre del 2014. A su vez, la administración canceló contribuciones por años anteriores. A continuación, una figura de lo antes expuesto:

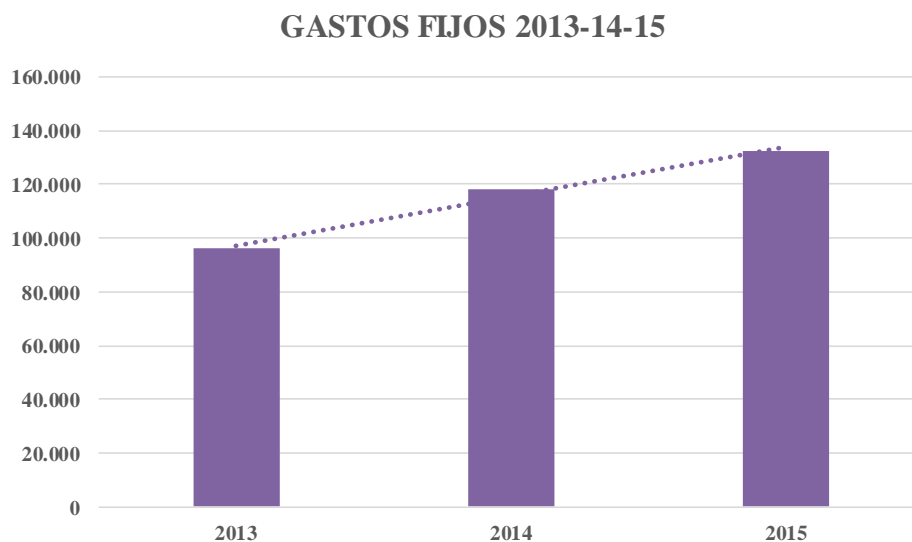


Figura 8 *Gastos fijos 2013 - 2014 - 2015. Tomado de "Estados Financieros" por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.*

Comparativo del gasto operacional

Se muestra el comparativo entre la clasificación de los gastos por los periodos económicos analizados, al ser el más representativo el gasto fijo del personal, presentó un comportamiento particular en los semifijos y fijos en el segundo trimestre del 2014, en consecuencia, a una intersección entre los mismos, producto del alza de los gastos fijos.

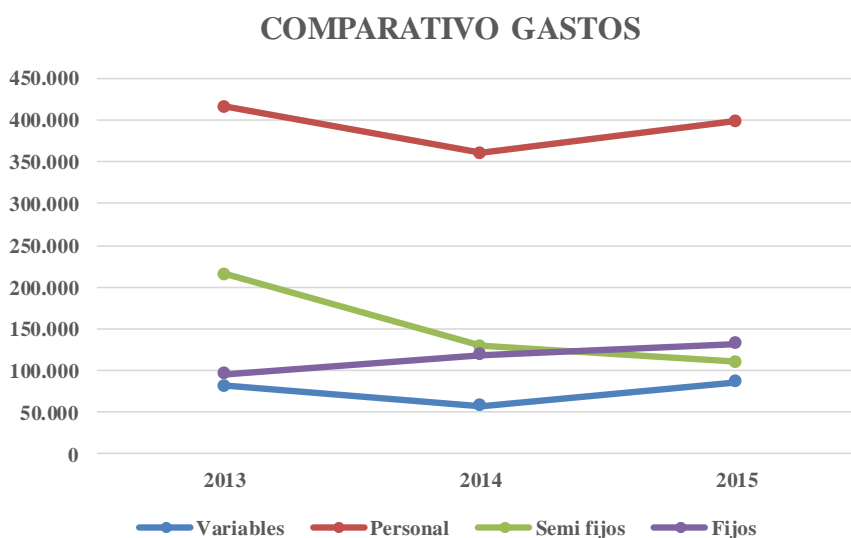


Figura 9 Comparativo de gastos. Tomado de "Información financiera" por ZEFYXA, año 2013–2014-2015.

Por lo consiguiente, es importante que la compañía implemente controles y las estrategias adecuadas para que los desembolsos crezcan en relación al giro del negocio.

Gastos totales

Por otra parte, los gastos totales de ZEFYXA, muestran una preferencia decreciente empujada por el control y el análisis de las necesidades. A continuación, una breve explicación del comportamiento de los gastos efectuados según los periodos económicos analizados, tal como se observa en la figura 10.

En este sentido, durante el ejercicio económico del 2013 se presenta el desembolso más significativo entre los tres periodos analizados, ascendió a la cantidad de US\$808 mil y se constituyó en 37 puntos porcentuales en relación a la facturación, y así conformó el 51% de este rubro los gastos fijos del personal. Respecto al 2014 disminuyó en 18 puntos porcentuales el gasto total, se presentó el 54% la contribución por gastos del talento humano, con un alza del 31% respecto a la facturación.

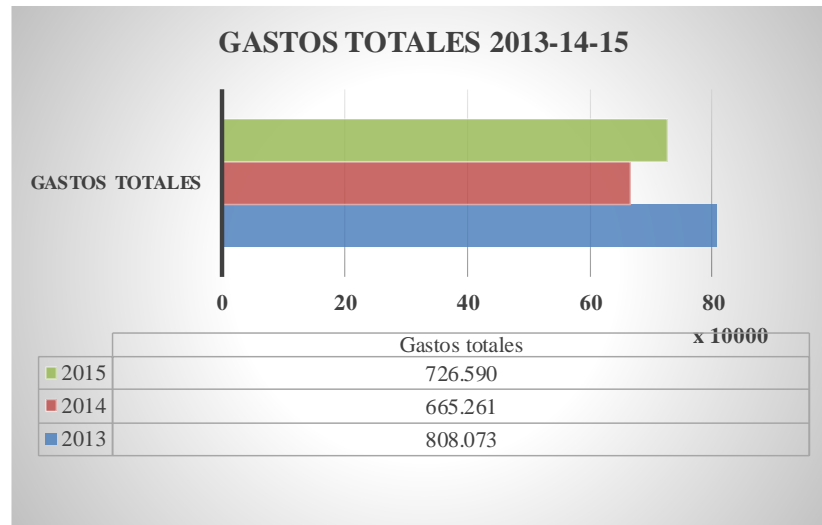


Figura 10 *Gastos totales 2013 - 2014 - 2015. Tomado de "Estados Financieros" por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.*

Finalmente, por el 2015 incrementó en 9% los gastos totales respecto al 2014, con una relación a la facturación en 35 puntos porcentuales, al corresponder el 55% los desembolsos por gastos de personal.

A razón de los gastos financieros, por las distintas situaciones que se han presentado en el país las necesidades financieras aumentaron, presentándose en el 2014, producto de la disminución en las ventas, adquirir compromisos con instituciones bancarias para capital de trabajo, lo que significó una alta incidencia en este periodo por lo que este rubro ascendió a la cantidad de US\$18,000.

Resultado operacional

Finalmente, la compañía por los resultados antes de impuestos y participación de trabajadores, a pesar que el 2013 y 2015 lograron una similar facturación, la eficiencia por el costo mejoró, al quedar el margen bruto de la operación en el 2013 el 43%, presentó una mejora progresiva por los periodos 2014 y 2015, al alcanzar un margen bruto del 50% y 51% respectivamente.

De esta manera, la posición implementada por la administración en direccionar los recursos al ahorro permitió mejorar los resultados al quedar en el 2015 el 14.64% del margen antes de impuestos y participación de trabajadores al ascender a la cantidad de US\$302 mil, con una relación del patrimonio del 27%, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10 *EBITDA*

Estado de Resultados 2013 - 2014 - 2015			
<i>(En US\$)</i>	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	2,160,750	1,432,399	2,064,145
<i>Crecimiento (%)</i>		-33.71%	44.10%
Costo de Ventas		717,749.47	1,010,551.51
Resultado Bruto	934,351	714,650	1,053,593
<i>Margen Bruto (% de Ventas)</i>	43.24%	49.89%	51.04%
Gastos Variables	-81,069	-57,209	-86,007
Gastos Fijos	-721,385	-570,119	-609,560
Gastos Totales	808,073	665,261	726,590
EBITDA	131,897	87,321	358,027
<i>Margen EBITDA (% de Ventas)</i>	6.10%	6.10%	17.35%
Depreciación y Amortización	-5,619	-37,933	-31,023
Resultado Operativo	126,278	49,389	327,004
<i>Margen Operativo (% de Ventas)</i>	5.84%	3.45%	15.84%
Gastos Financieros	-13,677	-22,622	-19,939
Ingresos y Egresos No Operativos	3,501	-6,213	-4,852
Resultado antes de Impuestos	116,102	20,553	302,213
<i>Margen antes de imp. Y trabajadores (% de Ventas)</i>	5.37%	1.43%	14.64%
Participación Laboral	-17,415	-3,083	-45,332
Impuesto a la Renta	-21,711	-3,843	-56,514
Resultado Neto*	76,976	13,627	200,367
<i>Margen Neto (% de Ventas)</i>	3.56%	0.95%	9.71%
Patrimonio	467,963	443,055	745,268
	16%	3%	27%

Nota: Tomado de "Estados Financieros", por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.

Ciclo económico de efectivo

A continuación se presenta el análisis del ciclo de efectivo de la compañía durante los ejercicios económicos propuestos por este modelo de dirección organizacional. Esta

herramienta permite medir la conversión del efectivo en el plazo que transcurre desde el momento que se adquiere lo necesario para la operación hasta la cobranza de dicho servicio.

Es preciso mencionar, que la empresa por estrategia administrativa no cuenta con activos de perfilaría u otros elementos necesarios para la ejecución de los montajes y eventos, los mismos que son alquilados a proveedores debidamente calificados.

a) Cartera comercial

La compañía respecto a las políticas de cuentas por cobrar a sus clientes estiman que la recuperación de la inversión sea de pronto retorno, es decir al contado. En el caso que se otorgue un crédito por la magnitud del evento por principio es no mayor a 30 días debido que se desembolsa las comisiones por evento de acuerdo a la recuperación de dichos montos.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, la compañía muestra una deficiencia en la recuperación de la cartera, con un incumplimiento de la política. En 2015, a pesar que la facturación logró resultados importantes empujó al crecimiento de una bola de nieve el cual resultó 95 días, con un cumplimiento del 31%. En el 2013 una recuperación más cercana a la meta con 69 días meses con el 44% de cumplimiento. Tal como se muestra en la figura 11:

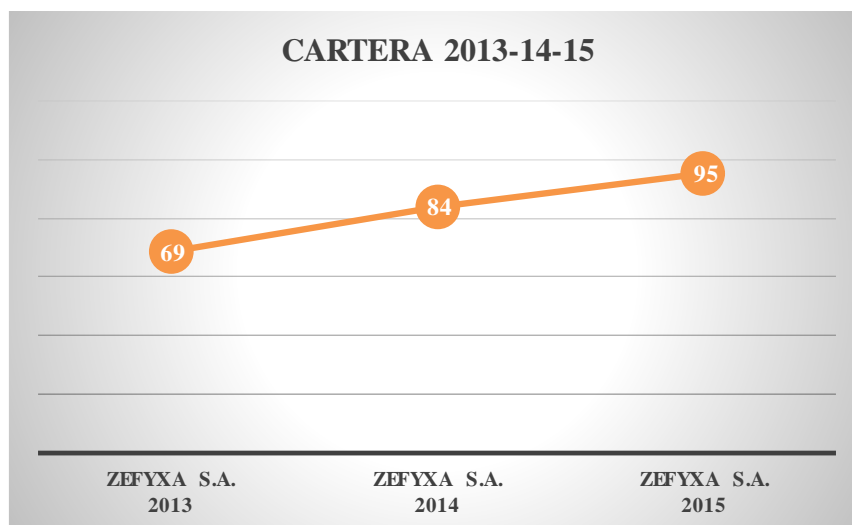


Figura 11 *Cartera comercial 2013 - 2014 - 2015*. Tomado de “Información financiera” por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.

b) Obligaciones operacionales

Por otra parte, las obligaciones que mantiene la compañía para el giro del negocio con los proveedores, el mismo que por las relaciones comerciales mantenidas por años, afianzados como alianzas estratégicas se establecen sin ningún costo financiero. Sin

embargo, los pagos efectuados con tarjetas de créditos se encuentran cargados con un costo financiero a través del Banco Emisor establecido por el Banco Central del Ecuador respecto a cada periodo

ZEFYXA, mantiene una política de pago hasta 45 días al quedar en el 2014 el periodo con menor cumplimiento en comparación a los dos años analizados con 68%, equivalente a 66 días. Respecto al 2015, la compañía mejoró este índice con una reducción a 61 días con un cumplimiento del 74%, como se visualiza en la siguiente figura:

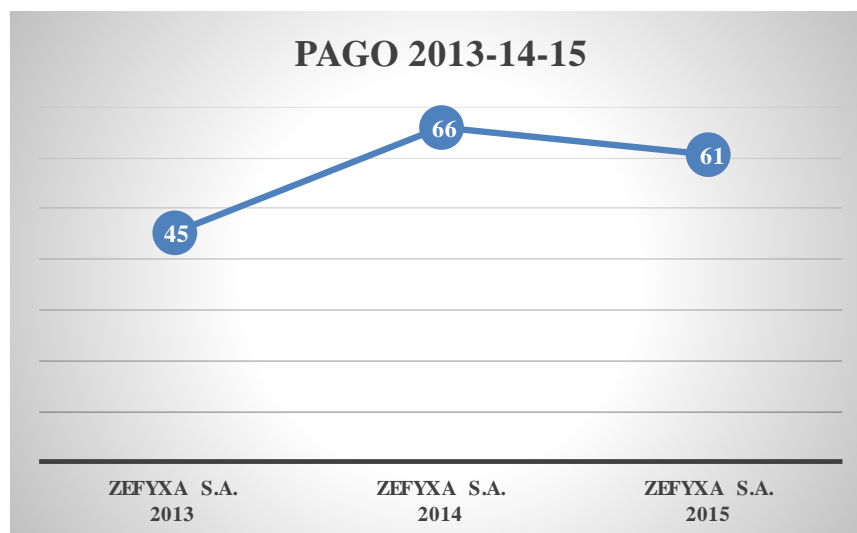


Figura 12 *Obligaciones operacionales 2013 - 2014 - 2015*. Tomado de “Información financiera” por ZEFYXA, año 2013-2014-2015.

El ciclo de efectivo de la compañía respecto a estos periodos económicos posee una posición de apalancamiento a través de los proveedores, el cual destacó durante el 2014. Debido a las necesidades financieras por los eventos que colocan en los recintos feriales, esta actividad requiere de valiosos recursos económicos y al momento que se contraen en los días por la recuperación de la cartera, la liquidez es una llave que gotea poco a poco para solventar la operatividad del giro del negocio y de esta manera logre mantener permanencia proactiva en el mercado.

En el periodo del 2015 generó una preocupación significativa para los accionistas producto del más alto incumplimiento en el ciclo económico de efectivo en referencia a los años anteriores, suscitado por los retrasos de los pagos por parte de los clientes (instituciones del gobierno), las necesidades financieras son por 35 días hasta que el dinero colocado en los eventos retorne. Se muestra una imagen explicativa de lo antes redactado:

Tabla 11 *Ciclo de Efectivo 2013 - 2014 - 2015*

Análisis Ciclo de Efectivo		ZEFYXA S.A.	ZEFYXA S.A.	ZEFYXA S.A.
		2013	2014	2015
Margen Bruto		43%	50%	51%
Cuentas por cobrar		\$ 405,968	\$ 330,038	\$ 539,780
Cuentas por pagar		\$ 151,605	\$ 129,616	\$ 167,651
Periodo en días		30	30	30
	Meta	30	30	30
Periodo de cobro	Real	69	84	95
	Veces	5.32	4.34	3.82
% Cumplimiento rotación de cartera		44%	36%	31%
	Meta con costo	45	45	45
Días de Pago	Meta sin costo			
	Real con costo	45	66	61
	Real sin costo			
% Cumplimiento rotación días		100%	68%	74%
	Meta	-15	-15	-15
Ciclo de Efectivo	Real	23	18	35
% Cumplimiento Ciclo de Efectivo		-64%	-82%	-43%

Nota: Tomado de "Información financiera de la compañía", por ZEFYXA, 2013-2014-2015.

En los párrafos anteriores se presenta un extracto de la información más relevante que cabe resaltar:

ZEFYXA, surge desde hace 9 años de una idea en formalizar el mercado de los eventos corporativos, debido a la oportunidad que se presenta a gran escala el desarrollo de negocios en Guayaquil que son caracterizadas por el comercio y la dinámica, elemento importante que impulsa a la economía del país. Por tal evaluación, inicia sus operaciones en el Centro de Convenciones de esta ciudad, la misma que atrae por sus atractivos turísticos, y que además cuenta con una infraestructura idónea para recibir conferencistas de cualquier parte del mundo.

Por tanto, determina esta actividad con la creación de una compañía con fines de lucro, con perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, orientados en satisfacer las necesidades de comunicación visual de forma ágil, al asumir una cadena de responsabilidad en concepto, diseño, mercadeo, producción, logística global y control de calidad, con el propósito de ser la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en eventos, ferias, stands y similares.

Para alcanzar las expectativas la dirección implementó pilares fundamentales en los aspectos administrativos, estratégicos y comerciales, se apuntó hacia la excelencia en cada uno de los eventos diseñados y ejecutados para los clientes, de esta manera obtiene que la reputación de la marca permanezca en marcha, y así conseguir reconocimiento en el mercado y en el sector, enfocados en ser referentes por este servicio.

Por ser una empresa de servicio, el talento humano es la pieza clave y una herramienta particular en cada una de las etapas de los proyectos al ser un tesoro potencial para alcanzar los fines propuestos, por lo que mantiene desde sus inicios una cultura organizacional moderna acoplada continuamente a las nuevas realidades que giran alrededor del mundo corporativo y social. Con el objetivo de construir bases sólidas de valores, está dedicada en promover una organización alineada a la innovación, con bases sólidas en la ética profesional y personal.

Se encuentra liderado por la socia mayoritaria Francisca Tobar con un estilo clasista, autocrático, se adaptó un modelo de dirección integral entre todas las áreas de la entidad, respaldado por cada una de sus disposiciones, decisiones, objetivos, por el gerente de ventas y de proyectos respecto al área estratégica y por el área financiera por la contadora, cada uno de estos líderes dispone de un equipo de trabajo, con controles financieros a través de la revisión de Estados Financieros y presupuestos comerciales a través de planillas que son consideradas como base para establecer la cotización de los eventos.

En el capítulo se ha analizado la estructura y la situación organizacional y financiera de ZEFYXA, además se contextualizó los conceptos básicos para facilitar el enfoque de la propuesta. De esta forma se analizó, desde los periodos económicos las rentabilidades, después de participación de trabajadores e Impuesto a la Renta. Para el 2015 refleja mejores resultados por los ingresos netos del 9.71%, con un margen bruto aproximado de 51 puntos porcentuales, y un retorno de la inversión en comparación al patrimonio del 27%.

No obstante, se presenta una particularidad en el ciclo del efectivo de la compañía, la incobrabilidad de la cartera en el transcurso del tiempo es creciente por el comportamiento del mercado durante estos periodos económicos con altos índices de reducción del circulante en el mercado, por lo que impacta directamente la liquidez, donde se ocasionó retrasos en el cumplimiento de las obligaciones que mantiene con los distintos actores que acompañan en el giro del negocio.

Capítulo III:

Identificar las brechas administrativas financieras que afectan los resultados y merman oportunidades.

En este capítulo se identifican las brechas tanto administrativas como financieras que afectan los resultados y que merman oportunidades; se lo hace a través del análisis de los desfases que se encuentran en la estructura operativa de la entidad, con el fin de explorar mecanismos de mejora en la dirección organizacional para optimizar la tasa de retorno de la inversión esperada y conocer la congruencia con las expectativas de los accionistas. Nuevamente el conceptualizar el contexto facilita configurar el modelo de dirección organizacional.

Gestión administrativa de la compañía

En el capítulo anterior, se mencionaron los elementos básicos de la administración como ejes de la acción; ahora tocó resaltar, a fin de bosquejar el “modelo” de cambio que se propone, las particularidades que se consideran en cuanto a la Planeación, las Políticas, los Programas y los Presupuestos, sobre el “producto” con el que se trabaja, como se muestra en esta tabla.

Tabla 12 *Producto comercial*

Producto
Diseño, montaje y desmontaje stand especiales en sistemas opción alquiler
Diseño, montaje y desmontaje stand especiales en sistemas opción venta
Diseño, montaje islas comerciales, oficinas, locales comerciales opción venta
Alquiler stands de catálogo
Alquiler stands básico
Alquiler sistema electrónico
Alquiler mobiliario
Alquiler complementos electrónicos del inventario directo
Rotulación plana
Gigantografía

Nota: Tomado de “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, 2016.

Son elementos que delinear la **Organización** administrativa a través de la **Sistematización** de su administración, la **Autoridad** que la hace funcional, el subyacente de la **Cultura** y dirección organizacional requerido, con el Liderazgo y comunicación que corresponde, a fin de fijar los **Controles** administrativos que permiten subsanar las brechas financieras, al actuar sobre los Ingresos, Costos, Gastos Operacionales, para soslayar el ciclo económico del efectivo que conviene monitorear.

La aproximación se hará de forma comparativa entre elementos “mecánicos” y la “dinámica” que se deriva, esto es: lo relevante y al evaluar lo que ocurre actualmente en la empresa, para reflejar las bases del **Modelo**. Tal como, se cita en el capítulo anterior en años anteriores ciertos controles implementados permitieron “bajar” algunos gastos, como lo demuestra el comparativo de gastos, Figura 9.

Recordar que, en el costo durante los periodos de 2014 y 2013 se mantenía diferenciado por paneleria básica y especiales (sistemas) y por eventos-ferias, sin considerar la depreciación, y su necesaria amortización, de la propiedad, planta y equipo, suministros, materiales, repuestos, estanterías, complementos de terceros, productos terminados y otros elementos.

A continuación, se menciona las observaciones identificadas en la gestión administrativa ejecutada por la compañía durante el tiempo analizado:

Planeación en la compañía

En este punto se identifica el primer paso para iniciar la estructura administrativa, por lo cual, como lo menciona Robbins (2002), planificar abarca definir los objetivos o las metas de la organización, a fin de establecer una estrategia general para alcanzar las metas y preparar los planes que se necesitan integrar y coordinar las actividades. Así pues, también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará), para lo cual es necesario identificar 8 planes, los cuales son: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, normas, programas y presupuestos.

Por lo antes mencionado, se identificó que la compañía presenta una amplia deficiencia ya que no mantiene por escrito, ni a la vista de los colaboradores, los propósitos que buscan alcanzar en un tiempo determinado; por lo consiguiente, no transmite a los colaboradores la tarea estratégica.

De la misma manera ocurre con los objetivos, que es el camino trazado donde se dirige la actividad, los cuales por parte de la compañía se encuentran aplicados operativamente en las actividades cotidianas, con procedimientos sin rumbo fijo, al ser afectados en las distintas etapas que interfieren en la planeación de un evento corporativo, debido a que la administración presenta ausencia de dirección planificada.

La compañía no efectúa estrategias comerciales porque no se encontró diseños, de igual manera documentos que respalden el objetivo fundamental a largo plazo; ello repercute

en los planes de acción, desde la necesidad de recursos tales como los materiales o del talento humano, hasta el logro de los objetivos establecidos durante el tiempo que afectan en el logro de las actividades cotidianas para llegar a lo esperado.

¿La oportunidad? Definir con claridad tanto los objetivos estratégicos como las actividades que se derivan.

a) Desfases en políticas

Aunque las políticas implementadas en ZEFYXA se encuentran focalizadas en el área administrativa, los desfases en las actividades comerciales pueden repercutir en el retorno de la inversión; esta área en su operatividad es estratégica para alcanzar el resultado al concluir los negocios y para mantenerse en el mercado.

Las políticas implementadas muestran incumplimientos en la ejecución lo que ocasiona desviaciones en los resultados y por consiguiente no se generan las expectativas esperadas por parte de la administración. A continuación, se detalla brevemente las falencias en el cumplimiento de las políticas:

1. En la implementación de las políticas de crédito, la compañía respalda sus transacciones con base en el análisis financiero de sus posibles clientes, se evalúa el riesgo crediticio. No obstante, luego del anticipo que se requiere para iniciar el compromiso, no indica en este manual alguna garantía que respalde los valores pendientes de pago, tampoco, el tiempo que la administración gestiona la acción de cobro.

El área comercial en el caso que no obtenga éxito, no asume ninguna acción por la no cobrabilidad de la cartera, por tanto, la política mantiene campos abiertos para su ejecución, lo que podría causar que no se realice el objetivo trazado, debido a los vacíos en la ejecución de la gestión a realizar, un ejemplo de ello son los altos índices de incobrabilidad que presenta el ciclo de efectivo durante los periodos económicos analizados.

2. En relación a la política de proveedores realizada por la compañía, se sostiene una frecuencia de incumplimiento en los puntos de fecha de entrega y calidad del servicio, lo que ocasiona en el caso de los eventos tanto por paneles básicos como por integrales, el incremento de los costos para la ejecución en la entrega del compromiso, el mismo que expone la imagen de la compañía donde se opacó la calidad del servicio, fuera de los estándares de la entidad y de los tiempos de entrega.

A su vez, en la política no indica quien es el encargado de verificar que se cumpla todo lo establecido en los puntos anteriores y por último muestra un literal que dispone de multas en el caso de incumplimiento por el proveedor sin mencionar el encargado de efectuar dicha gestión y las formas de ejecutar dicha acción.

3. Por otra parte, la política de comisiones se encuentra desactualizada la sección de los bonos por sobrecumplimientos, las condiciones, como los medios de recompensa, asimismo, menciona la tabla que es asignada por cada línea de negocio y la contribución económica a efectuarse, al verificar en el caso que el cliente no cancele la factura en 60 días posteriores a la facturación la anulación de la comisión del ejecutivo, aunque se cancele en otras fechas posteriores.

Referente al punto anterior, es preciso indicar que, los clientes del sector público por disposición interna solicitan anulación de facturas de meses posteriores a su entrega, lo que ocasiona que el crédito se extienda y de esta manera los ejecutivos comerciales pierdan sus comisiones. Finalmente, en este documento no menciona la escala de descuentos u obsequios que se ofrecen a los clientes para concluir las negociaciones.

¿La oportunidad? Organizar las actividades del giro del negocio a través de políticas claras y precisas para la comprensión del equipo de trabajo, se intentó direccionar la actividad hacia el sector privado vinculado al comercio internacional.

b) Programas y presupuestos

La herramienta de los presupuestos es clave en toda administración, porque permite monitorear, la ejecución de las actividades con el fin de efectuar los cambios necesarios en el tiempo oportuno, por tanto la compañía los implementa en el área comercial al momento de otorgar las cotizaciones al cliente, las mismas que son identificadas como planillas de costos, dicho documento establece el trabajo a efectuar como los descuentos otorgados con base en la aprobación de la jefatura, al ser el único documento que permita planificar adecuadamente las actividades a realizar en el compromiso.

No obstante, actualmente la planeación a través de presupuestos establecidos por las áreas correspondientes a comercial, diseño, producción y administración no han sido implementadas por factor tiempo por parte de la administración, se considera que en la estructura administrativa son 3 colaboradores para desarrollar actividades de compras,

crédito, tesorería, logística, desarrollo humano y contabilidad. La compañía concluyó en el 2015 aproximadamente con 290 transacciones generadas entre compras y ventas.

¿La oportunidad? El costo necesita estandarizarse para que sea una herramienta de fácil transferencia al precio y de utilidad para la gestión.

Organización ejecutada en la compañía

ZEFYXA ha implementado dentro de la administración una estructura formal intencional con funciones para cada uno de sus colaboradores, la misma que es flexible a los cambios que se presentan en las actividades diarias.

Sin perjuicio de lo antes expuesto, se determina que un organigrama definido e implementado en la compañía es primordial dentro de la administración, sin embargo, esta pieza administrativa no se encuentra definida por escrito, ni tampoco a la vista, por consiguiente, la ausencia de esta guía provoca entre los departamentos confusiones, triangulación de información y desenfoco organizacional. Esta situación ocasionó un ambiente laboral sin un rumbo a seguir, por la falta de una definición clara por los objetivos, asimismo se presentan en la compañía organizaciones informales, que aportan de forma positiva a la entidad al permitir que el clima laboral sea dinámico, interactivo. No obstante, en el caso que los controles se encuentren ausentes forjan distracciones en las actividades cotidianas impactando los resultados esperados.

Por otro punto, cabe mencionar que el propósito de toda organización es lograr la efectividad de la cooperación humana al supervisar de una manera eficaz, debido al límite relativo que puede manejar bajo su responsabilidad un administrador. Por tanto la compañía se encuentra estructurada con tramos amplios con unos cuantos niveles esto genera sobrecarga laboral a los líderes lo se convierte en cuellos de botella la información, como en la presencia de decisiones, producto que centralizan la información al desplegar pérdida de control en los colaboradores.

¿La oportunidad? Organizar las actividades del giro del negocio a través de políticas claras y precisas para la comprensión del equipo de trabajo, al reestructurar las funciones sobre los responsables más comprometidos.

Es importante mencionar que dentro de este elemento implementado por la administración se identifica las siguientes clasificaciones:

a) Sistemas de la administración

En relación al sistema lineal implementado por la administración, es un parámetro utilizado por algunas organizaciones, sin embargo mantener la dirección y el control por parte del gerente de todas las áreas lo recarga de transacciones, resultó el descuido en las actividades que necesitan un tiempo idóneo para su análisis se consideró que enfoca la atención a una dirección menos estratégica.

No obstante, estructuralmente la empresa mantiene una confusión entre las líneas de mando, porque la gerente general trabaja en los proyectos con una magnitud extensa directamente con los vendedores y personal creativo lo que resultó en confusión dentro de los colaboradores, y distorsiona las líneas de mando, ya que se desconoce quién es la persona que reporta cada una de las actividades.

Por otro lado, el espíritu proactivo en la compañía muestra limitaciones, y se considera que la cartera de sus productos durante los periodos económicos analizados es constante, además se ausenta la búsqueda de la innovación y la falta de identificar las necesidades de los clientes.

¿La oportunidad? Recuperar el espíritu proactivo con un giro del negocio, al evaluar el mercado en un escenario globalizado y ofrecer e implementar el servicio de acompañamiento al empresario nacional en sus salidas al exterior.

b) Autoridad funcional

Los colaboradores que forman parte de la organización presentan desorientación a que sección pertenecen en la administración, es decir, si corresponden al “personal de línea” o “personal de apoyo”, es necesario que el equipo de trabajo mantenga clara la posición que conforma en la compañía al considerar que las relaciones entre el personal de línea y de apoyo son trascendentales, debido que constituyen un estilo de vida dentro de la organización se efectúa la operatividad del giro del negocio.

En relación a lo antes indicado, también se define como funcionarios de línea a los altos ejecutivos, los mismos que disponen de autoridad, los funcionarios de apoyo son los subordinados, mientras estas posiciones sean claras permitirán asumir la responsabilidad de la toma de decisiones, a su vez, la comunicación fluirá con facilidad y eficacia. Por tanto, en la administración se presenta una particularidad en el ambiente organizacional, una prioridad en la ejecución de actividades de apoyo lo que ocasiona complicaciones en el trabajo de

liderazgo, como a su vez se implementen los controles necesarios por parte de un ejecutivo de línea.

Por otro lado, en la organización se presenta la distribución de la autoridad lo cual se interpreta como la libertad que se confiere a las personas para utilizar su juicio para tomar decisiones y emitir instrucciones. En este sentido, se identifica la clasificación en descentralizada y centralizada. Por tanto, la descentralizada, presenta la tendencia de dispersar la autoridad vinculada con la toma de decisiones dentro de la organización, en medida que la autoridad delegada es centralizada.

ZEFYXA mantiene una administración centralizada, agrupada en la gerencia general la autoridad absoluta y la toma de decisiones al implicar la inexistencia de administradores subordinados.

¿La oportunidad? Reestructurar las funciones y responsabilidades como se lo resaltó anteriormente.

c) Cultura organizacional

La cultura es el patrón general de comportamientos y creencias las cuales se convierten en elementos importantes que se fomentan en la organización, al medir la efectividad de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, liderazgo y control, para que sean llevadas a cabo.

Referente a estos elementos, en la compañía se presenta una cultura desorientada por la ausencia de planificación y de objetivos estratégicos y específicos, a su vez la presencia de un liderazgo centralizado ha afectado la fluidez de la información debido a estas falencias, se ha germinado un clima organizacional en el que los colaboradores desempeñan sus actividades desmotivados, sin eficiencia y proactividad.

Dirección organizacional efectuada en ZEFYXA

Un elemento prescindible en la administración es la dirección que se convierte en un instrumento primordial para su aplicación en el liderazgo, el cual es la capacidad de dirigir eficazmente hacia el futuro, un líder eficiente fomenta a sus seguidores constantemente a través de la motivación a seguir sus pasos y directrices, de esta manera, en conjunto alcanzan los objetivos de la organización y del equipo humano. Los administradores son los encargados de crear un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir en alcanzar a efectivizar la planificación.

Respecto a lo mencionado en el párrafo que antecede, es dirigida a perseguir los logros económicos, se deja de lado la preocupación por el logro personal del talento humano dentro de la organización, la falta de oportunidades en el crecimiento profesional ha afectado el clima laboral al generar desinterés en aportar con ideas y mejoras constantes en las funciones realizadas por cada uno de los colaboradores, de igual forma, gran parte del personal se encuentra desmotivado por las distintas situaciones tanto por el escenario externo como interno, influyendo las organizaciones informales.

En la dirección organizacional identificamos distintos factores que influyen para encaminar hacia el mismo fin, tal como se menciona a continuación:

a) Liderazgo en la organización

Un efecto importante en la dirección es el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla, tal como se ha mencionado anteriormente, el líder se preocupa por las necesidades de sus colaboradores el mismo que es incentivado a través de las recompensas por la mejora continua del desempeño. Por lo expuesto, este enfoque se presenta en un mínimo interés, ocasiona que las actividades se mantengan con un comportamiento constante, con ausencia de avances que beneficie el crecimiento. Así también, se muestran retrasos en los procesos de las actividades cotidianas, experimentado cuellos de botella en la información.

Un liderazgo con estilo completamente autocrático en este siglo XXI, no es el más recomendable, se considera que las personas son elementos fundamentales para el logro de los objetivos de toda organización.

b) Comunicación

Otro factor principal en la dirección es la comunicación, este instrumento es imprescindible en la organización. Sin embargo en la compañía se presenta una eventualidad, al causar ruido por parte de los colaboradores por la falta de preocupación que lo comunicado sea claro y exacto, sin lograr un entendimiento efectivo de la información transmitida, esta deficiencia ha presentado inconvenientes en la ejecución de los proyectos se acarrearán pérdidas, desperdicios tanto cuantitativos, como cualitativos, estas divergencias ocasionan un ambiente laboral incómodo se desequilibra la motivación del talento humano.

Además, los comunicados escritos son enviados a los subordinados y en algunos casos no presentan la explicación del mismo, entendiéndose que la acción de enviarlos

equivale a la recepción correcta del mensaje sin una aclaración del mismo, al presentar desinformación o mal interpretación a lo anunciado, y crea otro factor que influye en el clima organizacional.

Controles administrativos

El control es el último elemento que aporta en el ciclo de la administración, permite medir y corregir el desempeño de las actividades, de este modo garantiza la efectividad de los objetivos trazados de la empresa, como a su vez monitorea la ejecución de los planes diseñados, resulta en la efectividad de los mismos, por tanto, en cada etapa la planeación y el control se relacionan íntimamente.

Por lo consiguiente, la administración se ha focalizado en la acción como así también en el logro de beneficios económicos al quedar en segundo plano estos elementos importantes a ejecutar en las actividades diarias de la organización, se conforman piezas claves y estratégicas para un crecimiento proactivo direccionado en una permanencia potente en el mercado.

Por lo que en este punto la compañía refleja una deficiencia de controles, al evaluar que la administración requiere liderazgo descentralizado de calidad, trabajo arduo y esfuerzo continuo los cuales reflejan las retribuciones al momento que la gerente general se enfoque a distintas actividades sin delegar las revisiones por temor a la filtración de información se provoca ruido en el control interponiéndose en los procesos con una mayor amplitud.

Por otro lado, los controles que permite evaluar el desempeño del área comercial, producción y de creativos son leves, en consecuencia, por la ausencia de este control ha generado complicaciones en la operatividad de las actividades impacta en los resultados obtenidos se forja descontento por parte de los clientes, se influencia el reconocimiento en el sector, que repercute las deficiencias cuantitativas por el desgaste del recurso material como humano.

Brechas financieras observadas

En relación a las brechas financieras, con base en los Estados Financieros se ha identificado por los tres periodos económicos lo siguiente:

Se considera que ZEFYXA no mantiene aplicado en su totalidad los elementos de la administración los cuales distorsionan los resultados de la organización, al ser la “planificación” el elemento pilar en una administración el cual se enfoca en la definición,

esclarecer objetivos, así como las acciones para que se efectivicen, y permitan diseñar modelos para un mejor desempeño eficaz de los individuos, se trabaja en conjunto, al contemplar con una amplitud extensa en la innovación administrativa.

Por lo consiguiente, es preciso mencionar que la compañía al momento de no contar con un precepto planificado y un enfoque direccionado hacia el mercado que desea cautivar, desencadena que la evolución muestre un crecimiento desacelerado, se considera que en los periodos de análisis se han beneficiado con las oportunidades otorgadas por el mercado, como asimismo de las estadísticas históricas que mantienen por los eventos patrocinados. Se observa la ausencia del análisis estratégico en los negocios, acompañado con los elementos materiales como humanos en reconocer al mercado que desea penetrar.

Ingresos

Respecto a los resultados reflejados por los periodos analizados, se observa crecimientos leves, una facturación con comportamientos similar entre un periodo y otros, con una particularidad que durante el 2014, se redujo los resultados en 34%, se preocupó la administración por la contracción que se presenta en el mercado. No obstante, se incrementa los resultados en el 2015 en 44% comparado al año anterior debido a las estrategias y negocios concretados por las relaciones comerciales.

ZEFYXA en el 2013, era pequeña por el nivel de eventos realizados y los altos costos que representa organizar esta actividad, el factor principal que influye en el costo son los trabajos realizados por carpintería de los proveedores, debido a que personas naturales e informales, en este sentido, son un factor determinante en la calidad de sus trabajos, lo cual ocasiona que se requiera contratar por un mismo servicio a otra persona para que complemente los acabados de acuerdo a lo requerido por el cliente.

Asimismo, la participación en los eventos entre los periodos 2015 y 2014 refleja un leve crecimiento del 5%, donde se analizó que su mejora en el monto total facturado se debe al incremento del precio en la clase del servicio. Cabe indicar, que en el 2015 la compañía perdió participación del 27% en los eventos integrales desde 15 a 11 eventos, por estos resultados, es preocupante debido a que este producto genera mayor rentabilidad, sin embargo por su magnitud genera altas necesidades financieras.

Adicionalmente, la cartera de clientes apunta hacia dos sectores el privado y el público, lo que resultó en el sector público por el 2015 respecto a la facturación un

crecimiento importante aproximado del 40%, esta alza es una alarma para la entidad, al evaluar que el modelo económico aplicado por el gobierno no es más sostenible por los distintos factores que afectan al país, se germina una alerta en dichos contratos por su alto riesgo de cobrabilidad.

Respecto al sector privado disminuye su participación en 20 puntos porcentuales por el entorno económico durante el 2015, disminuyó la inversión en publicidad. Por lo antes expuesto, es importante que la administración analice las medidas necesarias para promover su nicho de mercado, como asimismo, gestionar otros nichos de mercado, con el fin de obtener un equilibrio idóneo y saludable tanto en los ingresos como en la cartera.

Por lo citado en párrafos anteriores, se determina la urgencia de diseñar, evaluar y analizar un modelo que permita planificar estratégicamente el rumbo a seguir, con el propósito que se mitiguen los distintos riesgos que se presentan por la operatividad, alcance una permanencia en el mercado, como así también se cumpla el objetivo de maximizar los beneficios económicos de la compañía otorgados por los accionistas.

Costo

En relación al costo, la compañía mantiene una hoja de trabajo el mismo que se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de diseño, este archivo se denomina “planilla” en el cual, una vez coordinado y mencionado al ejecutivo de cuenta las necesidades de la cotización se ingresa la información de acuerdo al requerimiento del cliente, por lo cual, se considera los elementos necesarios para su implementación de acuerdo al previo análisis y aprobación de Gerencia General.

De acuerdo a los distintos servicios que ofrece en el mercado, la compañía considera en el costo elementos como: materiales necesarios para el montaje del evento, tales como:

a) Básicos:

Perfiles - poste, policarbonato - techo, paneleria - paredes, piso flotante, alfombra, instalaciones eléctricas, pintura o papel tapiz, el precio promedio US\$1,500 hasta US\$4,990.

b) Especiales:

Se le adiciona a un stand básico, los siguientes elementos: gigantografías, sillas, mesas, plasma, proyector, luces, música, flores, plantas - decoración y adicionalmente los materiales especiales para complementar la decoración del stand de acuerdo al mercado,

como a su vez, las necesidades que presentan en el evento corporativo, y el precio promedio desde US\$5,000, hasta US\$14,990.

c) Eventos:

Se acondiciona el recinto ferial con base en el concepto del acontecimiento tanto en los sectores públicos como privados, de acuerdo a los requerimientos y aprobación del cliente, los mismos que solicitan animación de distinta índole como cantantes, actores, poetas, conferencistas, instructores, seminaristas, modelos, animadores, de igual manera, requieren personal encargado para el cuidado y distracción de los infantes, con un precio promedio de US\$33,500.

De acuerdo lo antes mencionado, estos elementos son requeridos con anticipación a los proveedores debidamente calificados, con convenios de pago hasta 45 días. Sin embargo, se ha presentado que por falta de capacidad operativa la entidad ha estado obligada en contratar personal fuera de esta calificación por factor tiempo, con el objetivo de cumplir a cabalidad con el compromiso. Por tal motivo, se han presentado inconvenientes en la entrega debido a la calidad y el tiempo de estos trabajos, lo que resulta un incremento en los costos previstos de la cotización.

Dentro del costo, se consideran valores adicionales, los mismos que afectan el valor final del precio otorgado al cliente en cada uno de los servicios, además imputan requerimientos adicionales, tales como, los viáticos, alimentación, logística, el servicio por montaje y desmontaje.

Por otro lado, la administración ha determinado incluir en las planillas, un porcentaje del 3% por las necesidades administrativas, como así también la comisión que se cancela a la fuerza de ventas, todos estos valores son considerados en el precio de venta al público. No obstante, analizamos que estos valores deben ser evaluados como gasto, de esta forma no afectan al valor que se cotiza al cliente por el evento a realizar, se muestran los montos más competitivos y reales al mercado.

Es importante mencionar, que los valores antes indicados son expuestos en la planilla al cotizar el servicio que se ofrece al cliente de acuerdo al presupuesto y capacidad de inversión, muestra una diferencia en la contabilidad, debido a que se muestran estos desembolsos en el gasto. Por tal razón, presentan una diferencia más real entre los importes cobrados al cliente que los registrados en los Estados Financieros.

En relación a las comisiones canceladas a la fuerza de ventas por vía rol, se determinan a través de planillas o de acuerdo a la tabla establecida por la gerencia general, estas son calculadas de acuerdo al requerimiento del cliente. Por este punto, la gerencia efectúa cambios al momento de aprobar los montos a entregar mensualmente por este concepto se evalúa los resultados del proyecto.

Respecto al párrafo precedente, se observa que es necesaria una reestructuración de esta política, con el objetivo de determinar una tabla con parámetros reales e idóneos que garantice la satisfacción de ambas partes, de tal manera, permita incentivar y motivar al equipo estratégico para alcanzar las metas planificadas en conjunto con la administración y los accionistas.

Gastos operacionales

De acuerdo al personal de la entidad, es imprescindible que se evalúe la idónea estructura con la finalidad de dirigir las actividades hacia un enfoque transcendental, se independiza a los líderes de la operatividad del giro del negocio, de esta forma surgirán estrategias a implementar en la compañía, el cual es necesario identificar especialistas dentro de la misma compañía que se encarguen de coordinar y gestionar la operatividad del giro del negocio.

Por lo tanto, se propone que se plasme una reestructuración eficaz para alcanzar una mejor fluidez de información, de esta manera lograr alcanzar un clima organizacional adecuado para conseguir el desempeño óptimo de los colaboradores.

a) Gastos semifijos

Referente a los gastos semifijos que mantiene la empresa se identifican incrementos significativos en los siguientes casos:

Por gastos de vehículos, se considera los mantenimientos, matrículas, seguros y otros inherentes para su operación. Cabe indicar, que los automotores representan una herramienta importante en la logística del giro del negocio, ya que influyen en la ejecución de los proyectos, este instrumento es utilizado para gestiones operativas, sin embargo, se identificó que ocurre desviaciones debido a que se utilizan para efectuar trámites personales de los colaboradores del departamento de producción, lo que resulta en incrementos en la frecuencia de los mantenimientos a realizar por la unidad, por este motivo se presenta un acrecentamiento en este rubro.

Por el 2015, la administración incrementó herramientas de trabajo, con el objetivo de robustecer los elementos necesarios para un montaje eficiente de los stands, de esta forma disminuyen los tiempos de ejecución, se logra verificar el trabajo a entregar, como a su vez, coordinar los cambios necesarios en el caso que se presenten, sin ocasionar retrasos y molestias en la entrega del servicio. Por su alto incremento respecto al 2014, se determinó la factibilidad de que se proponga una herramienta direccional que permita controlar los desembolsos por este concepto.

Se considera que es fundamental para la operatividad del negocio efectuar desembolsos por conceptos de viajes, atención a clientes, capacitaciones, entre otros, por su operación es imperioso que la entidad considere el control del mismo, basándose en la frecuencia de ocurrencia por dichos rubros, asimismo, estratégicamente que establezca una alianza con hoteles, restaurantes, agencias de viajes. En la actualidad la administración efectúa estas transacciones con base en la experiencia y los requerimientos del giro del negocio, sin un análisis previo en la afectación del futuro por dicha transacción, en consecuencia a la ausencia del monitoreo continuo de los presupuestos.

b) Gastos fijos

Los gastos fijos que mantiene ZEFYXA, por su alta incidencia en las actividades y por la tendencia al alza que muestra durante los periodos analizados se presentan lo siguiente:

La compañía efectúa sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil, en el edificio del Centro de Convenciones, por su incidencia es preciso ser considerado dentro de los gastos a evaluar, por el incremento anual de cada periodo analizado, del mismo modo, se puede utilizar herramientas financieras de desembolso, en consecuencia a las mejoras que se realizan en la infraestructura que impactan directamente en el gasto anual por mantenimientos de edificio.

Por este segmento de desembolsos, nace la necesidad que se implemente una planificación idónea, como así también controles que sean monitoreados constantemente, con el fin que se logre cumplir lo planteado, de esta forma, disminuya los decibeles en estos gastos que impactan financieramente por su alta ocurrencia y necesidad de mantenerlos.

Ciclo económico del efectivo

Finalmente, por el ciclo económico de la compañía como se lo menciona en el primer objetivo específico, por su alta ocurrencia e importancia para la operatividad del giro del

negocio, es exclamado a una evaluación tanto en las políticas como en la gestión, planificación, control, dirección en la administración, con la finalidad que los resultados mejoren significativamente.

Por consiguiente, las necesidades financieras reducen sin recurrir a préstamos bancarios que producen incrementos en los gastos financieros, esto disminuye la rentabilidad de la entidad y por la ocurrencia eleva los riesgos de capital, por lo cual en relación a las cuentas por cobrar, es importante implementar gestión estratégica para la recuperación, por la tendencia al alza que es un índice alarmante para la liquidez de la compañía, por el retraso de dicho retorno.

En consecuencia, el circulante se encuentra escaso y la administración aplaza los pagos a los proveedores, sueldo y, obligaciones con instituciones gubernamentales, una vez evaluada las contingencias asume una posición de apalancar, desembocando a un incremento de necesidades financieros.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se considera que este modelo no es sostenible en el tiempo debido a que perjudica la reputación de la entidad, con los aliados estratégicos genera reacción donde se pueden cerrar líneas de crédito por su alto índice de morosidad, los mismos que están aprobados para satisfacer los requerimientos, asimismo, el retraso de los pagos hacia los colaboradores interviene en el clima laboral. Por lo antes mencionado, en el 2015 esta situación se presentó en la entidad que desembocó una estrangulación de liquidez y recursos para la entidad.

El análisis comparativo de lo que sucede hoy en la empresa, configura el resultado y permite resaltar los elementos sobre los que hay que trabajar en el modelo de dirección que se proponga; entre lo relevante se tiene:

- **Brechas identificadas en el ámbito administrativo:** es necesario que la administración implemente una planificación estratégica, que permita identificar el rumbo a seguir, a su vez transmita al equipo del talento humano el compromiso que caracteriza definir un objetivo, el cual es el camino que cada uno en sus actividades empujará para lograrlo.
- Implementar mejoras en las políticas establecidas por la administración con el propósito que respalden las transacciones realizadas en el giro del negocio y de esta manera alcancen mejorar los índices propuestos.

- **En referencia a las brechas financieras**, es importante evaluar el costo de los servicios que se ofrecen en el mercado, se trabaja sobre el margen bruto. Para ello, es trascendental que la administración evalúe las medidas necesarias para promover el mercado que pertenece la compañía, al gestionar otros nichos de mercado y de esta forma se alcance un equilibrio idóneo y saludable tanto en los ingresos como en la cartera.

Lo que se resulta concluyente es: definir con claridad tanto los objetivos estratégicos como las actividades que se derivan; organizar las actividades del giro del negocio a través de políticas claras y precisas para la comprensión del equipo de trabajo, al intentar direccionar la actividad hacia el sector privado relacionado al comercio internacional.

El costo necesita estandarizarse para que sea una herramienta de fácil transferencia al precio y de utilidad para la gestión; organizar las actividades del giro del negocio a través de políticas claras y precisas para la comprensión del equipo de trabajo, se reestructuran las funciones sobre los responsables más comprometidos; recuperar el espíritu proactivo con un giro del negocio, evaluar el mercado en un escenario globalizado, y ofrecer e implementar el servicio que acompaña al empresario nacional en sus salidas al exterior; reestructurar las funciones y responsabilidades como ya se lo resaltó.

Capítulo IV:

Diseñar el modelo de dirección organizacional que se adapta a la reestructuración propuesta.

El presente capítulo propone inferir una óptima y apropiada reestructuración tanto de los recursos materiales como de los humanos, con la intención de conseguir una fluidez en los procesos relacionados a la organización, para de esta manera proponer a una tasa de retorno adecuada a la inversión esperada por los accionistas.

Base filosófica de la compañía

Actualmente, los desafíos que enfrentan las compañías son diferentes a los del pasado, por tal motivo el concepto de las organizaciones ha evolucionado, el mundo cambia continuamente, los administradores que son los encargados de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas realidades que se encuentran relacionadas, tal como la globalización, la competencia intensifica el requerimiento de una pronta respuesta en el trabajo digital de esta manera se alcanza una diversidad cada vez mayor.

Estas nuevas realidades como la globalización impulsan a la intensa competencia, no solo por precios bajos, sino también por valores diferenciadores en lo que se ofrece en el mercado, de esta manera presiona para que los empresarios inviertan en investigación y desarrollo. Asimismo, las organizaciones operan en un campo global, la fuerza de trabajo, los clientes, el mercado cada vez se involucran y se relacionan unos con otros.

Como lo cita Robbins (2002), dentro de la organización mantiene un rol importante la planificación por su aporte en la dirección, el cual, disminuye la repercusión del cambio, el desperdicio, la superabundancia, esto establece normas que facilitan el control. Finalmente, con una buena planificación se estiman las posibles contingencias que se puedan presentar en el camino se determinan planes de acción en cada caso, de este modo se elimina la improvisación que en muchas ocasiones no es la mejor vía para tomar decisiones.

A su vez, se determina principios en la planificación los cuales, establecen una directriz idónea en la administración, por lo cual inicia con el principio de la precisión, “los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible”, los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, se presenta a continuación como una filosofía apuntada a las nuevas perspectivas en referencia al mercado, las necesidades de los clientes y tendencias.

Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes a partir de una correcta comunicación visual, y asume una cadena de responsabilidad en concepto, diseño, marketing, producción, logística y control de calidad.

Visión

En el 2020, ser la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en el Ecuador.

Valores corporativos

Para crear una cultura organizacional fortalecida es necesario considerar los siguientes aspectos:

Tabla 13 *Valores corporativos***Proactividad**

- Tomar activamente el control; y, tomar decisiones anticipadas a un acontecimiento en general.

Eficiencia

- Cumplir con las propuestas; y, acciones a la respuesta de un servicio.

Eficacia

- Lograr un efecto que se desea o espera.

Calidad

- Asignar propiedades inherentes para juzgar su valor.

Creatividad

- Innovar para adquirir competitividad.

Compromiso

- Apegarse a la filosofía de la organización

Responsabilidad social y ambiental

- Mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad; y, fomentamos el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad del buen vivir.

Imagen corporativa

- Proyectar al mercado una excelente imagen corporativa, y servicial.

Nota: Elaborado por la autora, año 2016.

Objetivos estratégicos del Potencial de Optimización.

En el principio de la planeación no solo definimos objetivos estratégicos, sino planes estratégicos, en el cual para alcanzarlos se considera la intervención de herramientas como, las políticas, programas y presupuestos. La relación más directa se muestra en las políticas, se considera que la estrategia se encarga de realizar algo activo, algo que se debe hacer, al ser la política un enfoque en un criterio del cual se pueden tomar decisiones diversas, pero sin salirse de esa orientación general.

Por lo tanto, se define los siguientes objetivos que deben aplicarse para lograr alcanzar las expectativas esperadas por los accionistas:

1. Reestructurar la situación actual de la administración para conseguir la fluidez de los procesos relacionados.
2. Optimizar la capacidad de implementación para mejorar el tiempo de respuesta a los clientes.
3. Reposicionar la empresa en el sector para obtener mayor participación de mercado.
4. Expandir la cartera de clientes para tener mayor cobertura del mercado.
5. Reinvertir el margen logrado para maximizar el valor de la compañía.

Análisis FODA

Por medio de esta matriz permite analizar un campo de acción más amplio y puntos de énfasis en la compañía, se convierte en un marco conceptual para el análisis sistemático, que facilita la coincidencia entre las amenazas y las oportunidades, las debilidades y fortalezas de la organización.

Respecto al párrafo anterior, esta herramienta permite a la administración reconocer las oportunidades de mejora las mismas que son una conexión para fortalecer y potencializar el desempeño de la compañía en el mercado, tal como se observa es la siguiente tabla:

Tabla 14 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con un equipo de trabajo calificado para enfrentarse con éxito los retos continuos.	Falta de capacidad a cerca los elementos necesarios para enfrentar con oportunidad los requerimientos.
Mantiene altos estándares de calidad y creatividad en su servicio.	Reducción de los demandantes por la tendencia del mercado digital.
Experticia en el mercado.	Estructura organizacional desenfocada de acuerdo a los lineamientos de la Compañía y del sector.
Oportunidades	Amenazas
La innovación del concepto de creación debido a la versatilidad del negocio.	Saturación del mercado por gran cantidad de competidores.
Tendencia al crecimiento por el tipo de actividad de mercado.	El nicho de mercado se encuentra orientado a un sector específico.
Apertura de nuevos segmentos.	Debilitamiento monetario por entorno económico.

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, año 2016.

Estrategias

Para la implementación de un modelo de dirección organizacional en una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios, se procederá a la formulación de estrategias que se introducirán en el servicio, tal como se las detalla a continuación:

a) Defensiva

La compañía impulsará agresivamente el efecto diferenciador en la calidad de su servicio al lograr óptimos resultados, al incluir atención al cliente eficiente con el objetivo que este indicador se convierta en una fortaleza.

b) De respuesta

La administración de la empresa debe constantemente mantener una posición de investigación al mercado, focalizados en la innovación, tendencias, crecimiento,

comportamiento de los competidores al conseguir la adaptación de una manera oportuna y eficaz, al lograr mantenerse en auge.

c) Estrategias de mercadeo

El coordinador de mercadeo, deberá orientarse en estrategias, influenciadas en la penetración y posicionamiento del servicio, al implementar las mejores prácticas versátiles de la actualidad.

d) Estrategias de benchmarking

La compañía mantiene tiempos de respuesta y ejecución de los proyectos similares al de la competencia, no obstante, actualmente la tecnología es un aliado, el cual a través de una aplicación para dispositivos móviles o computadoras permitirá modelar el evento corporativo en tiempo real, de acuerdo a una plataforma de diseños modelos, de esta forma el cliente escogerá en el requerimiento la escenografía, conceptualización, colores, combinaciones, entre otros.

e) Estrategia de penetración

En este punto, la empresa definirá una estrategia que enamore al mercado en el segmento del sector privado, de esta manera admita obtener ofertas del servicio por asesorías en eventos corporativos y/o negocios, con un enfoque de acompañamiento conceptual de un servicio de calidad al cliente.

f) Estrategia de posicionamiento

Esta estrategia se encuentra dirigida a la penetración del mercado para obtener un lugar en la mente del oferente, se marca el prestigio de una marca innovadora, reconocida por la metodología constructiva que aplica en cada uno de sus proyectos.

Políticas

Es imperioso que en la administración se implementen políticas, con el objetivo de facilitar la toma de decisión a los administradores, debido que son guía de decisiones, caracterizadas por su prudencia. Por tanto, como se ha mencionado en los capítulos anteriores la compañía ha implementado algunas políticas en sus actividades, las mismas que son necesarias que se actualicen de acuerdo a las nuevas realidades del giro del negocio, tal como se detallan a continuación:

- **En relación a las políticas de crédito**, establecer garantías a través de compromisos comerciales que respalde los valores pendientes de pago, indicar en el manual el tiempo de 30 días para gestionar la recuperación de la cartera por parte de la administración. Asimismo, señalar que se procederá a gestionar esta actividad por el área comercial, con el fin que la relación con el cliente se mantenga en constante seguimiento, acompañándolo en la obligación que mantiene con la compañía, se implementa estrategias de cobranzas para su recuperación.
- **Respecto a la política de proveedores**, establecer contratos entre las partes, especialmente con los proveedores que apoyan en los proyectos de los eventos corporativos, citando cláusulas de penalidad por incumplimiento en tiempos de entrega y de calidad por el 15% de descuento, el coordinador de producción es el encargado de evaluar e inspeccionar la entrega del trabajo respaldado a través del acta de entrega/recepción.
- **De acuerdo a la política de comisiones**, por cada negocio cerrado se establece una tabla progresiva en relación al monto, bonos por sobrecumplimientos de acuerdo a las metas establecidas trimestralmente, de acuerdo a los montos concretados determinar cuáles serán los distintos incentivos que se utilizarán por cerrar contratos tales como descuentos u obsequios.

- **Al partir que eres lo que proyectas, la imagen Corporativa** es un indicador perceptible en la sociedad, por tanto, se determina la necesidad de implementar una política que direcciona a los colaboradores en la vestimenta, de esta manera, los colaboradores transmiten visiblemente los valores corporativos al afianzar la marca en el mercado, el cual se establece la siguiente estructura:

Tabla 15 *Tipo de vestimenta*

Departamento	Vestimenta
Comercial	Formal, colores pasteles
Diseño	Semiformal, colores enérgicos
Producción	Informal, camiseta polo con logo de la
Administrativo	Semiformal, colores pasteles

Nota: Elaborado por la autora, año 2016.

En relación del caso de incumplimiento se aplicará un descuento del 5% al tercer llamado de atención.

- **Es necesario que se implemente una política para el uso de los vehículos de la compañía**, con el objetivo de controlar el uso de este recurso, de tal manera establecer que los vehículos deben retornar a las instalaciones luego de las gestiones ejecutadas, verificar por parte de la asistente contable el recorrido y el control de kilometraje a través de los reportes proporcionados por Hunter, en el caso de incumplimientos descontar un día de remuneración al colaborador.
- **De acuerdo a la gestión efectuada por los colaboradores y por la ocurrencia de los viajes ejecutados** generados por el giro del negocio, se evaluó la importancia de direccionar este gasto, a través de una política, realizada por sus funciones, se determina lo siguiente:
 1. Los viajes aéreos se realizarán a partir de 6 horas de movilización.
 2. Se deben programar los viajes con 1 semana de anticipación, especialmente en los viajes aéreos con el objetivo de optimizar los recursos.
 3. Por alimentación se destinará por día lo siguiente: desayuno US\$6, almuerzo US\$10, cena US\$8, se soporta con comprobantes de venta validos a nombre del colaborador.

4. Para su liquidación presentar los soportes aprobados por el jefe inmediato, en no más de 3 días a partir de su llegada.

Evolución de la Organización

De acuerdo lo mencionado en el capítulo anterior, se presenta la estructura idónea para enfrentar los retos que prevalecen actualmente de la compañía:

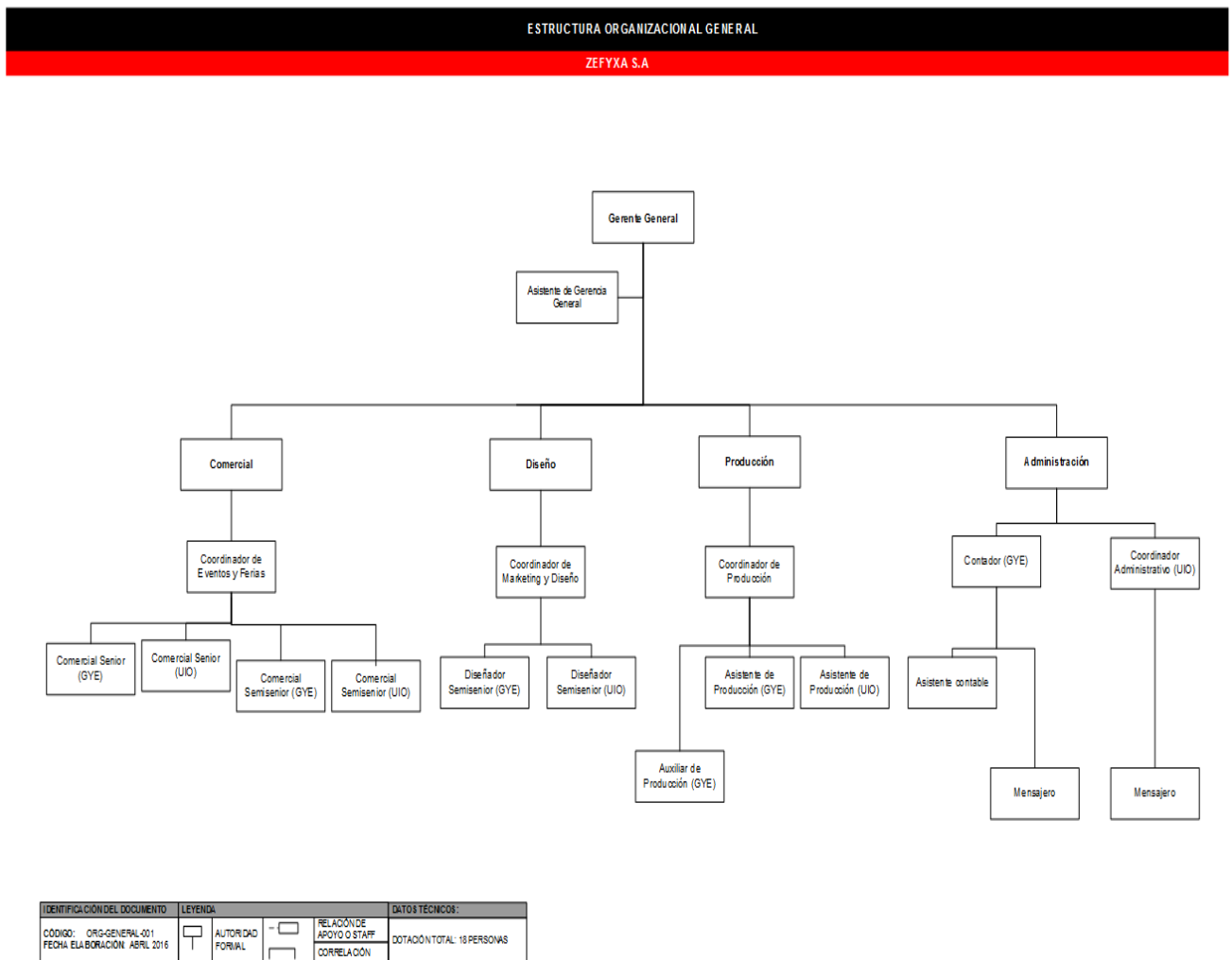


Figura 13 Estructura Organizacional General. Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, año 2015.

Evaluación de desempeño organizacional

Con el objetivo que el desempeño de los colaboradores esté alineado a las expectativas de la organización, se propone que la administración establezca con base en las funciones establecidas por cada puesto una evaluación continua al personal, las mismas que se realicen en distintos periodos tanto trimestral, semestral y al final de concluir cada periodo

económico. Por consiguiente, se convierte en un indicador de medición los manuales de funciones y el cumplimiento efectivo del mismo, de esta manera se efectúa un control constante y oportuno al equipo de trabajo, esto concluye con las mejoras a implementar.

Cultura organizacional

Se comprende que una organización es efectiva cuando recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta de una u otra manera la forma en que las funciones administrativas tanto de planeación, organización, liderazgo, dirección y control son implementadas en las actividades cotidianas.

De igual modo, se considera que la imagen corporativa es la carta de presentación de la compañía se plantea de acuerdo a la tendencia y avances de tecnología implementar una presentación corporativa con un enfoque dinámico, moderno, con mensajes de comunicación efectiva hacia los clientes, el mismo que es presentado desde el inicio del acercamiento al cliente. De esta manera, marca presencia en la mente del cliente al reconocer su imagen y estructura organizacional.

Por otro lado, se encuentra en el mercado una tendencia corporativa predominante con enfoques relativos al empowerment, esto significa que colaboradores, administradores, o equipos de trabajo dentro de la organización tienen la potestad de tomar decisiones sin solicitar autorización a los superiores, basándose en confianza mutua, poder de decisión. A su vez, proveen información relevante entre los colaboradores, basados en esquemas de propósitos de enriquecimiento laboral y participación de trabajadores.

Por tanto, actualmente en la compañía es imprescindible afianzar la cultura organizacional, con el fin de obtener en conjunto el logro de los objetivos, al tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 16 *Cultura organizacional*

Autonomía individual	Inspección general del personal, el cual, tiene la libertad de resolver los problemas a su cargo. Conocido como el empoderamiento.
Apoyo	La gerencia muestra gran interés y tiene la capacidad de ayudar afablemente a su personal.
Recompensa y desempeño	Las compensaciones y ascensos que se conceden al personal se encuentran vinculados directamente en su nivel de productividad.
Cadena de mando	La comunicación entre personal de línea y de apoyo se desenvuelve adecuadamente.
Tolerancia al conflicto	La capacidad de aumentar un conflicto funcional, lo suficiente, para que siga viable autocritico y creativo.
Tolerancia al riesgo	Elevada propensión al riesgo, para alentar el talento creativo e innovador.

Nota: Elaborado por la autora, año 2016.

De acuerdo a las brechas administrativas identificadas, es importante implementar la colaboración de los especialistas en las funciones encomendadas, de esta forma, los líderes de cada área se concentran en tareas que por su capacidad de toma de decisiones cuentan con la habilidad para dicha diligencia.

Por lo consiguiente, la organización se adapta continuamente de acuerdo a los distintos factores externos o internos orientados hacia el objetivo establecido, con un propósito en común de maximizar el potencial de la compañía, para conseguir una permanencia exitosa en el sector empresarial. Por tanto, es ideal inculcar la innovación constante, esto requiere un trabajo sistemático, racional, organizado y administrado de una manera adecuada y así se obtienen los resultados propuestos.

ZEFYXA, ha conseguido implementar en la cultura organizacional la conceptualización de aprovechar las oportunidades de exhibir eventos corporativos en todo el país, esto se fomenta a través de los líderes de trabajo que son un equipo con espíritu

emprendedor, convencidos que el pilar fundamental hacia el éxito es la innovación, la creatividad y el compromiso al buscar perpetuamente la evolución sistemática.

Mapa de Valor

A continuación, se presenta un modelo de dirección organizacional de la metodología de Porter (2016), aplicado en la organización de la compañía, conocido como “MAPA DE VALOR”, la misma que es una herramienta basada en comprender cada elemento de información y materiales, al crear un lenguaje estandarizado dentro de la compañía para una mejor efectividad de los procesos y del personal.

Esta herramienta accede a través de la elaboración de un flujo, reconocer la secuencia de los procesos que impactan sobre el cliente, el cual muestra los recursos y la información que fluye por el proceso, detalla desde que se recibe por el proveedor hasta que se ofrece al cliente, busca en todo momento la efectividad y productividad en cada etapa.

De este modo, cada uno de los actores que conforman la organización se orientan hacia el mismo camino, para alcanzar proactivamente los objetivos propuestos por los accionistas, por lo consiguiente, se dividen en tres niveles de procesos:

a) Estratégicos:

Se encuentra liderado por la Gerencia General, que es la encargada de encaminar a cada uno de los elementos en conseguir la visión de la compañía se utiliza como herramienta: la planificación, que es impulsada por los diseños y la tendencia que la caracteriza, la demanda que es el mercado que responde ante una necesidad, innovación que es la apertura a la evolución, oportunidad al cambio y la planificación estratégica, es el camino a seguir.

b) Negocio:

Para activar algún tipo de negocio, los actores principales en este proceso son los proveedores y accionistas que son los encargados de impulsar el corazón de la empresa, el cual en ZEFYXA es el servicio de brindar asesoría en eventos y ferias corporativos y/o negocios, se trabaja en conjunto con los actores de servicios financieros encargados de administrar y dinamizar el circulante de la mejor manera posible en cada una de las actividades comerciales. Todos los esfuerzos por cada uno de los actores se desembocan en la satisfacción del cliente.

c) Apoyo:

Inicia la necesidad de implementar a los especialistas para brindar todos los conocimientos en el soporte necesario para el cumplimiento eficiente y eficaz de los requerimientos por cada cliente. Este equipo es el pilar fundamental de la operación debido que ejecutan los eventos corporativos, conocido también como el proceso en marcha para concluir el diseño presentado al cliente. A su vez, la funcionalidad es necesaria debido a que son los encargados de organizar cada uno de los requerimientos de acuerdo a los procedimientos, políticas establecidas para la ejecución de las actividades.

De acuerdo el párrafo anterior, cada actor conforma una pieza clave dentro de la organización para ser un todo, al reconocer la importancia efectiva en cada una de las funciones confiadas por parte de los accionistas.

A continuación, se muestra una figura el cual se especifica lo expuesto anteriormente:

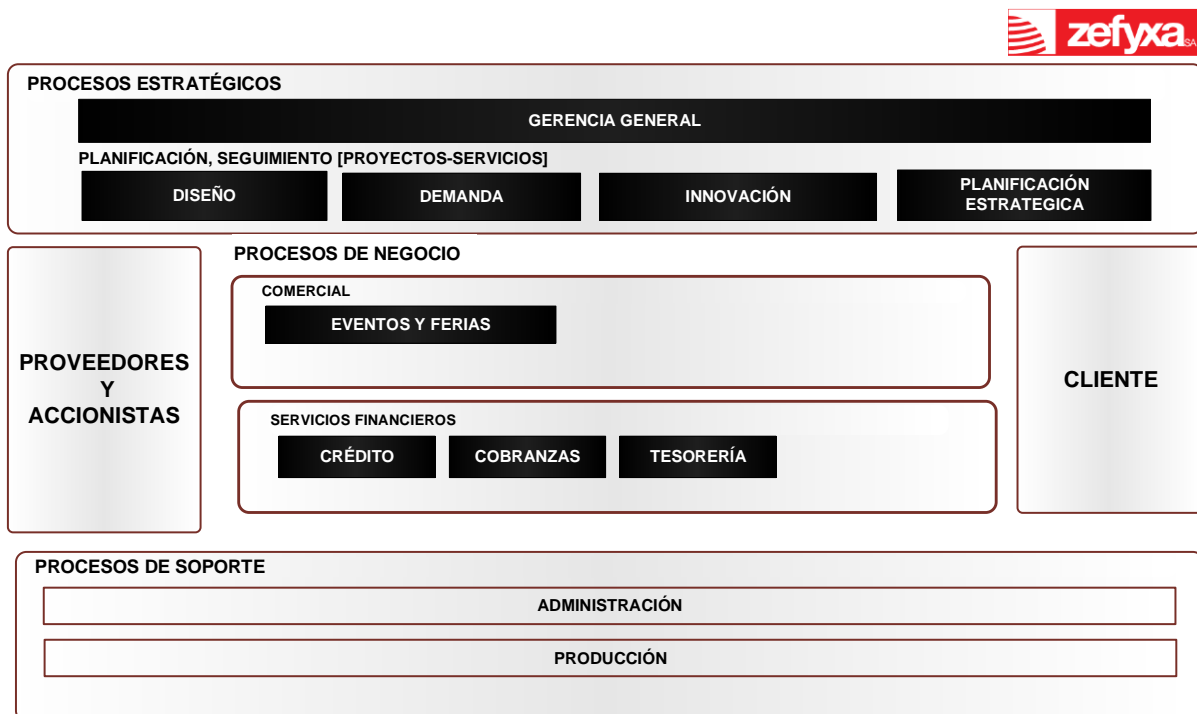


Figura 14 Mapa de Valor. Tomado de la "Información financiera de la compañía", por ZEFYXA, 2016.

Enfoque en la dirección organizacional

En todas las actividades realizadas por el ser humano es necesario el vínculo en la dirección, igualmente sucede en las compañías, todo administrador quien cumple una función

esencial en la dirección, se considera que mantiene un único propósito, la capacidad de influir en las personas, para que contribuyan a los objetivos del grupo y de la organización.

El efecto multiplicador de la motivación

El ser humano presenta ciertas necesidades tanto humanas como de autorrealización, las cuales son importantes para obtener los objetivos propuestos en un tiempo determinado. Estas necesidades pueden ser consideradas en primarias las cuales son requerimientos fisiológicos; agua, aire, alimento, descanso; y las secundarias como la autoestima, el estatus, el afecto, el dar, la autorrealización, la cual varía de acuerdo al tiempo y al individuo. Por tanto, se determina que la motivación se encuentra reconocida como una necesidad secundaria del ser humano, convirtiéndose en los administradores uno de sus objetivos principales, debido que es un efecto multiplicador entre los colaboradores ya que se trasmite en un ambiente e induce a los miembros de la organización a contribuir, desencadenando medidas encaminadas a satisfacer los deseos personales e inducen a los subordinados a que actúen de la manera deseada.

De acuerdo al párrafo anterior, una de las teorías sobre la motivación más conocida, es la jerarquía por las necesidades establecida por el psicólogo Maslow el cual revela que la humanidad presenta necesidades como en jerarquía que asciende desde lo menos a la más imperativa, se concluye que una vez que esa necesidad es satisfecha no cumple la función motivacional. Tal como se muestra en la siguiente imagen:



Figura 15 Pirámide Necesidades de Maslow. Tomado de "Pirámide Necesidades de Maslow", por Mazuela Llanos Alberto, 2016.

El empleo, es considerado dentro de las necesidades de seguridad, por lo cual la compañía a través de una planificación, organización, dirección y aplicando los controles necesarios para alcanzar los objetivos mantendrá motivados a los colaboradores en perseguir continuamente el cumplimiento de las metas y de esta manera la trascendencia de la organización permanecerá y a su vez los colaboradores avanzarán en alcanzar los siguientes niveles de necesidad.

Liderazgo

Un punto imprescindible en la organización es el liderazgo, el administrador en conjunto con los líderes de cada departamento son los encargados de mantener un comportamiento de apoyo al contemplar las necesidades y el bienestar de los colaboradores, de igual modo, debe prevalecer la visión de un liderazgo orientado hacia el beneficio que involucra direccionar hacia objetivos desafiantes, buscar una mejora en el desempeño y reflejar confianza en la capacidad de su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos elevados.

De igual manera, en consecuencia, al mundo globalizado en que se desarrolla la compañía el administrador debe implementar un estilo de liderazgo transformacional, que motive e inspire a los colaboradores en ofrecer lo mejor de ellos y así alcanzar los objetivos. Asimismo, fomentar e incentivar un clima organizacional agradable, comprometido, responsable, efectivo y oportuno replicando en la inmediata adaptación por las múltiples situaciones presentadas en el ambiente externo.

Comunicación dentro de la organización

Al día de hoy en las empresas la comunicación es un factor que se fortalece en todo momento, debido es prescindible que la información fluya de una manera veloz, para detectar los errores y tomar las acciones correctivas necesarias para un mejor desempeño.

Por tanto, en la organización se requiere que la comunicación sea efectiva debe cumplir con un flujo en varias direcciones, tanto descendente, ascendente, como de todos los lados. En este sentido, es idóneo que se busque conseguir en la organización la comunicación transversal, y considerar que este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, de esta manera se adquiere una mejora en el entendimiento, al coordinar los esfuerzos dirigidos hacia la obtención de los logros organizacionales.

El ambiente de la organización ofrece muchas situaciones para efectuar cualquier tipo de comunicación, en el caso que se efectúe oral, es a través de reuniones formales e informales, de manera escrita pueden ser a través de medios de comunicación, medios electrónicos, los cuales son necesarios para que sea clara la comunicación con el objetivo de disminuir en gran magnitud el ruido, esto se logrará con una comunicación de acercamiento y acompañamiento al personal.

Controles idóneos en la organización

La administración para obtener el objetivo propuesto en este modelo, traza la importancia de implementar un sistema de servicio que permita optimizar el tiempo de respuesta a los clientes, esto requiere de un trabajo integral y continuo el mismo que se logra día a día al identificar la insatisfacción en cada una de las actividades realizadas por el talento humano, las mismas, que serán evaluadas de acuerdo a los requerimientos. Por consiguiente, se establecen las alternativas idóneas para alcanzar la satisfacción del consumidor.

Evaluación por satisfacción de los clientes

Respecto al párrafo anterior se propone medir la satisfacción del cliente a través de evaluaciones continuas durante y después de la exhibición de los eventos corporativos, a través de este índice se consigue una estadística que permitirá analizar los cambios necesarios para enrumbar al objetivo propuesto:

- Evaluar el servicio al cliente y tiempo de respuesta a los clientes desde la recepción de la cotización, hasta la ejecución del proyecto, a través de una encuesta enviada a los clientes después de la entrega del mismo, el cual mantendrá los siguientes rangos medibles:
 - a) Evento con stand básico. - tiempo de respuesta un mes
 - b) Evento con stand especial. - tiempo de respuesta de dos a tres meses.
 - c) Ferias integrales. - tiempo de respuesta de tres a seis meses.
- En el evento corporativo, se medirá la aceptación de lo proyectado a través de la apreciación de los invitados o visitantes del evento, la creatividad y la innovación serán un índice específico de evaluación de acuerdo a las siguientes opciones:
 - a) Encuesta informativa, a través de pantallas táctiles que muestre preguntas de fácil entendimiento para que el invitado califique lo presentado.

- b) Modelos, para efectuar preguntas de consulta a los invitados.
- c) Acta de visitas al stand, en el cual el invitado adicione sus datos principalmente el correo para remitir encuestas de calificación.

Adicionalmente, se sugiere la estrategia de adoptar clientes por parte del área comercial con el objetivo de establecer un vínculo de acompañamiento para satisfacer cada una de las necesidades requeridas, de esta manera se mantiene la presencia y asistencia con el cliente.

Con el propósito de conservar el control en cada proyecto, se propone establecer y adecuar una plantilla en Excel, donde se identifica el valor cotizado al cliente al finalizar la negociación, se compara los costos reales que se van a ejecutar en el proceso del proyecto. De esta manera, la administración mantendrá un control continuo real de los costos y gastos, al concluir con las acciones necesarias para la efectividad de los recursos otorgados por la compañía a cada encargado.

Finalmente, la administración evaluará cada proyecto presentado en representación de la firma, con el objetivo de realizar los planes de acción necesarios para mejorar dichos índices, se involucra la oportunidad al cambio en la organización, al generar con esta retroalimentación no perder el curso y la orientación de *“ser en el 2020 la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en el Ecuador”*.

Implementación de presupuestos

Cabe indicar, que los presupuestos, son un instrumento clave para toda administración, por su nivel de apoyo en la toma de decisiones que acceden a la oportunidad de evaluar el impacto financiero por cada proyecto en los tiempos establecidos para la ejecución. Al lograr monitorear paulatinamente las distintas variables de una forma organizada disminuye el impacto económico y operativo por cada uno de sus colaboradores.

Para lo cual, se recomienda a la administración aplicar la técnica de presupuesto base cero, la que requiere calcular los costos nuevos para cada periodo presupuestal. De esta forma, se evita la tendencia común en la creación de presupuestos históricos, se analiza la función de los beneficios para la empresa. El administrador revisa el programa que establecerá, costos totales, junto con los programas y costos más nuevos.

Durante este capítulo, se plantea un análisis de la óptima y apropiada reestructuración de los recursos, el cual permita a través de dicha propuesta evaluar la tasa óptima de retorno de inversión esperada por los accionistas, al reconocer que toda organización evoluciona de acuerdo a las nuevas condiciones presentadas en el mercado.

Por lo tanto, se plantea una redirección de la organización se implementa una base filosófica en la administración que es el pilar fundamental de toda compañía al vincular íntimamente a los elementos humanos y materiales, quienes son los actores fundamentales para la ejecución de los planes propuestos. Para conseguir lo esperado por los accionistas se establece la necesidad de una planeación estratégica, direccionada en perseguir un fin en común, ***“ser en el 2020 la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en el Ecuador”***.

Se Establece que las actividades diarias deben estar enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes a partir de una correcta comunicación visual, al asumir una cadena de responsabilidad plasmada en concepto, diseño, marketing, producción, logística y control de calidad.

Por lo consiguiente, estructuralmente la organización debe estar preparada para la oleada de transformación y de esta manera se adapte a las exigencias del entorno externo que se presentan en el mercado. En este sentido, se propone la reestructuración de los valores estratégicos, el cual el elemento humano debe contar con estas bases y adquirir el aprendizaje continuo. Igualmente, se plantea objetivos, estrategias y un análisis que presenta visiblemente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, orientados en el mapa de valor que presenta la organización, el cual a través de políticas direcciona las actividades relevantes.

De igual modo, se fortalece la estructura humana al afianzar la cultura organizacional y en el empoderamiento que funciona como auto independencia por parte de la línea de apoyo, a su vez, implementa especialistas en cada función encomendada, se libera a los líderes de tareas operativas y así obtener la toma de decisiones oportunamente. En este sentido, la organización se adapta continuamente de acuerdo a los distintos factores externo o internos orientado hacia el objetivo establecido, y así converge en alcanzar una permanencia exitosa en el sector empresarial.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, es prescindible que la dirección de la administración influya en los colaboradores, motive al comportamiento de la autorrealización, al inspirar la innovación constante, aporta continuamente con un trabajo efectivo, de una forma adecuada para la obtención de las necesidades, tanto corporativas, como personales, al utilizar la comunicación transversal para acelerar el flujo de información, para conseguir una mejora en el entendimiento, se coordina esfuerzos, dirigiéndolos hacia la obtención de una misma visión.

Finalmente, los controles estratégicos implementados en la organización garantizan que los objetivos y los planes diseñados para lograrlos se efectivicen, al brindar la oportunidad de la metamorfosis organizacional, a la cultura de la organización a orientarlos a la acción correctiva.

Capítulo V:

Examinar la tasa de retorno esperada de los accionistas frente a los resultados potenciales de la actividad.

En el presente capítulo, se examinará la tasa de retorno esperada de los accionistas frente a los resultados potenciales reconocidos y expuestos que, a lo largo de los capítulos anteriores, se ha logrado identificar.

Expectativas comerciales

Asimismo, se presenta la reestructura comercial de la compañía con el objetivo de viabilizar de una mejor manera las oportunidades del mercado.

Segmento de la cartera

Se plantea a través de este modelo de dirección organizacional reestructurar y segmentar de una mejor manera la cartera de la compañía, la misma que se encuentra enfocada en dos fuerzas importantes del mercado el sector privado y el público.

Tabla 17 *Tipo de cliente*

Tipo de cliente
Persona Jurídica
Persona Natural

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, 2016.

En este sentido, con base en la plataforma de datos que mantiene la compañía, se evalúa la importancia de sectorizar la cartera del sector privado, con el propósito de orientar estratégicamente al talento humano del área comercial se especializa en la gestión por cada tipo de cliente y de igual manera por nivel de facturación, tal como se lo muestra a continuación:

Tabla 18 *Sector por tipo de cliente*

Sector por tipo de cliente	Facturación
Gama alta	desde US\$15,000 en adelante
Gama media	desde US\$5,000 hasta US\$14,999
Gama junior	desde US\$1,500 hasta US\$4,999

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, ZEFYXA, 2016.

No obstante, de acuerdo a las condiciones y perspectivas económicas que se presentan en el Ecuador por actores externos al sector privado, se presenta un escenario restrictivo

desde el segundo semestre del 2014, según el FMI argumenta que en los futuros periodos económicos continuará esta situación.

Por consiguiente, las organizaciones se enfrentan a grandes retos, con el propósito de sobresalir y marcar permanencia en el sector, al gestionar de la mejor manera posible a través de herramientas de dirección que permitan optimizar el uso de los recursos y asimismo fortalecer sus habilidades. Este modelo de dirección se considera con base en los resultados históricos del sector privado nacional que ha mantenido un nivel de participación del 50% del total de facturación por los eventos corporativos y/o negocios.

En relación al sector público, se considera que desde el segundo semestre del 2014 los ingresos permanentes han disminuido directamente por la caída del precio del petróleo, producto de la sobreoferta en el mercado, a su vez se presenta de manera continua la apreciación del dólar y disminuye la competitividad en las exportaciones, de igual manera la presencia de desastres ambientales, ocasiona que el gobierno cambie la política adoptada desde años anteriores, con un enfoque directo en motivar el gasto público empujando los distintos actores que involucran en la economía.

Sin embargo, este modelo económico no es sustentable, ni el más adecuado para estos periodos, el cual orientará los recursos en la reactivación de la economía, a través de mejorar la infraestructura en las carreteras, hospitales, al direccionar los esfuerzos en maximizar el turismo, conocido como una de las fuerzas económicas que dinamizan el mercado. Por lo indicado anteriormente, se espera en los futuros periodos económicos, una contracción en la facturación del sector público.

Oportunidades de mercado

Finalmente, se encuentra un mercado potencial para las empresas de este sector, debido a su naturaleza, que es brindar servicio y están enfocados en la asesoría, la misma que agrega el valor de ser los acompañantes ideales para sus proyectos. Asimismo, se presenta la oportunidad de desplegar las alas en el mercado internacional convirtiéndose una puerta para expandir su mercado. Considerando que la tendencia mundial es utilizar como herramienta principal la era digital.

La compañía mantiene alianzas estratégicas con empresas que se desarrollan en países latinoamericanos, esta es una apertura importante para beneficiar la permanencia en el mercado a largo plazo. De la misma forma, por ser una organización dedicada al servicio las relaciones comerciales, entre las cadenas hoteleras, los buros de convenciones, las cámaras de los distintos sectores económicos son piezas claves en el desarrollo de las actividades comerciales.

Estructura comercial

De acuerdo a las premisas antes mencionadas, se plantea lo siguiente:

- Estructurar el departamento comercial, como se muestra a continuación:

Tabla 19 Estructura comercial

Estructura actual		Estructura propuesta	
Cargo	Sueldo	Cargo	Sueldo
Coordinadora eventos; y, ferias	13,463	Coordinadora eventos; y, ferias	1,350
Comercial Senior Quito	3,728	Comercial Senior Quito	500
Comercial Senior Guayaquil	2,000	Comercial Senior Guayaquil	500
Comercial Semisenior Quito	1,807	Comercial Semisenior Quito	400
Comercial Semisenior Guayaquil	1,500	Comercial Semisenior Guayaquil	400
Productor Nacional de eventos	1,500		
Asistente de producción	1,000		
Comercial Junior C Guayaquil	550		
Comercial Junior C Quito	500		
Suman sueldos y salarios	26,048	Suman sueldos y salarios	3,150
Beneficios sociales	10,419	Beneficios sociales	1,260
Total de nómina	36,468	Total de nómina	4,410
		Ahorro	-88%

Nota: Tomado de la "Información financiera de la compañía", por ZEFYXA, 2015.

Con base en los resultados generados por los eventos corporativos durante los periodos económicos del 2014 y 2015 la fuerza de ventas mensualmente gestionó por colaborador 4 y 2 eventos respectivamente. Tal como se muestra a continuación:

Tabla 20 Eventos corporativos 2015 – 2014

Año	Eventos	Fuerza de ventas	Gestión por colaborador
2014	231	5	4
2015	242	9	2

Nota: Tomado de "Detalle de facturación", por ZEFYXA, 2014-2015.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se determina que la fuerza de ventas mantendrá como meta base por mes cerrar 4 negociaciones. Cabe indicar, que se consideró el precio

promedio concluido en el 2015 y por la contracción del mercado se estima que el sector reducirá la facturación cerca a los resultados del 2014, al ser los ingresos proyectados en los cinco años los siguientes:

Tabla 21 *Proyección de ingresos 2016 - 2020*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas netas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
Prestación de Servicios Extranjeros	-	-	-	-	-
Ingresos por Eventos	263,695	263,695	263,695	276,880	290,723
Ingresos por Sistemas	1,210,624	1,210,624	1,210,624	1,271,156	1,334,713
Otros ingresos	-	-	-	-	-

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Estrategias comerciales

Es importante mencionar, que para alcanzar estos resultados la organización se enfocará en las siguientes estrategias comerciales:

- Direccionar la atención a sectores de empresas multinacionales y grandes considerando la cultura y estructura organizacional de este sector.
- Potenciar la diversificación de los formatos presentados a los clientes.
- Que la creatividad y la innovación sean los referentes de la compañía.
- Evaluación frecuentemente de los recursos para reducir tiempos de respuesta.
- Se influirá en presentar los diseños en 3D.
- Implementar una aplicación al alcance de los clientes que permita modelar el diseño digital en tiempo real de acuerdo a los requerimientos.

Se considera que el servicio que ofrece la compañía es orientado al marketing BTL, el cual, presenta un efecto de gran impacto a los espectadores, con la finalidad de acercarse a un público objetivo. Por tal motivo se evalúa la transformación del comercio se sugiere adicionar en las asesorías integrales, la combinación del servicio de TTL “a través de la línea”, potencializan las acciones realizadas con un enfoque integrado de 360, concurrir una estrategia de la creatividad publicitaria con el desarrollo de una comunicación más tradicional, el mismo que se puede postear el evento en un blog, redes sociales, YouTube, y lograr que el cliente optimice los recursos y maximice la inversión.

Resultados brutos

A continuación se presenta los siguientes resultados, de un margen bruto del 49.80%.

Tabla 22 *Resultados brutos 2016 - 2020*

Estado de Resultados 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020					
<i>(En US\$)</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
<i>Crecimiento (%)</i>	<i>-28.57%</i>	<i>0.00%</i>	<i>0.00%</i>	<i>5.00%</i>	<i>5.00%</i>
Costo de Ventas	740,108.24	740,108.24	740,108.24	777,113.65	815,969.33
Resultado Bruto	734,211	734,211	734,211	770,922	809,468
<i>Margen Bruto (% de Ventas)</i>	<i>49.80%</i>	<i>49.80%</i>	<i>49.80%</i>	<i>49.80%</i>	<i>49.80%</i>

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Propuesta de gastos operacionales

En los próximos puntos, se muestra el modelo de dirección recomendado para los gastos operacionales de ZEFYXA:

Gastos variables

Respecto a los gastos variables de la compañía, refleja con mayor representación las comisiones, las mismas que son determinadas de acuerdo a la facturación meta cumplida, respecto el margen bruto al cierre de la negociación, el cual se instaura la siguiente tabla:

Tabla 23 *Tabla de comisiones*

Producto	Comisión	Escala de servicio
Básico	4.00%	2,490
Especial	6.00%	7,470
Evento	7.00%	14,940

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Por lo propuesto en el párrafo anterior, corresponde al coordinador de eventos y ferias, motivar, influir y liderar a su equipo de trabajo en alcanzar las metas establecidas por la administración. De la misma forma, percibirá adicionalmente al sueldo de acuerdo los resultados generados por la fuerza de ventas el 1% por concepto de bonificación.

Por otro lado, se determina en publicidad una inversión del 0.05% de los resultados adquiridos por la facturación neta.

Gastos del personal

En relación a la estructura de la compañía se establece el siguiente análisis, con el fin de optimizar los recursos de acuerdo a la operación proyectada durante estos periodos:

Por el personal administrativo, se determina que la asistente de contabilidad procesa aproximadamente 24 transacciones mensuales, además, efectúa gestiones de compras administrativas, pagos a proveedores, presenta información a la gerencia general y a la contadora. Se muestra el histórico de las transacciones efectuadas por el área contable:

Tabla 24 *Transacciones mensuales 2013 - 2015*

	2013	2014	2015
Compras	203	185	242
Ventas	40	37	48
Total de transacciones	242	223	290

Nota: Tomado de “Transacciones de compra y venta”, por ZEFYXA, 2013-2015.

En consecuencia, que la operación se contrae, es un efecto dominó en las demás actividades, al desacelerar la cadena de valor de la compañía, se queda con 6 colaboradores y se ahorran el 26% en comparación a la nómina del 2015, se plantea la siguiente estructura:

Tabla 25 *Estructura de personal administrativo*

Estructura actual		Estructura propuesta	
Cargo	Sueldo	Cargo	Sueldo
Gerente General	5,400	Gerente General	-
Asistente contable	1,200	Asistente Gerencia General	500
Contadora	800	Contadora	800
Asistente administrativa Quito	752	Asistente contable Guayaquil	600
Mensajero Quito	551	Mensajero Guayaquil	400
Recepcionista Guayaquil	400	Coordinadora Administrativa Quito	750
Recepcionista Quito	400	Mensajero Quito	450
Mensajero Guayaquil	400		
Suman sueldos y salarios	9,903	Suman sueldos y salarios	3,500
Beneficios sociales	3,961	Beneficios sociales	1,400
Total de nómina	13,864	Comisión gerente general	5,400
		Total de nómina	10,300
		Ahorro	-26%

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, 2015.

Es importante mencionar, que la gerente general es la accionista mayoritaria por efectos societarios y tributarios es recomendable que emita comprobante de venta con el concepto de “comisiones” sin participar de beneficios sociales, transfiriendo el gasto en la estructura de los semifijos como “otros servicios por contrato”.

En consecuencia, que el departamento de producción conforma parte de las líneas de apoyo se establece la siguiente estructura, al determinar un ahorro del 57% respecto el ejercicio inmediato anterior:

Tabla 26 *Estructura personal de producción*

Estructura actual		Estructura propuesta	
Cargo	Sueldo	Cargo	Sueldo
Jefe de producción Guayaquil	1,500	Coordinador de producción	850
Asistente de producción Quito	1,348	Asistente de producción Quito	600
Asistente de producción Quito	1,035	Asistente de producción Guayaquil	600
Jefe de bodega Quito	700	Auxiliar de producción Guayaquil	400
Asistente de montaje Guayaquil	588		
Asistente de producción Guayaquil	503		
Suman sueldos y salarios	5,674	Suman sueldos y salarios	2,450
Beneficios sociales	2,270	Beneficios sociales	980
Total de nómina	7,944	Total de nómina	3,430
		Ahorro	-57%

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, año 2015.

En relación al área estratégica, se establece estructuralmente por los departamentos de comercial y mercadeo/diseño, el cual trabajan en conjunto se identifican necesidades de los clientes y del mercado. De igual manera, coordinan la ejecución de los eventos, la planeación de los proyectos en proceso a efectuarse y los que se encuentran en curso para concluir la negociación.

Tabla 27 Estructura personal de diseño

Estructura actual		Estructura propuesta	
Cargo	Sueldo	Cargo	Sueldo
Diseñadora Senior Guayaquil	1,300	Coordinador de mercadeo; y, diseño	1,350
Diseñadora Senior Quito	993	Diseñador Semisenior Quito	500
Diseñador Jr. Quito	800	Diseñador Semisenior Guayaquil	550
Diseñador Senior Quito	500		
Diseñador Jr. Guayaquil	400		
Suman sueldos y salarios	3,993	Suman sueldos y salarios	2,400
Beneficios sociales	1.597	Beneficios sociales	960
Total de nómina	5,590	Total de nómina	3,360
		Ahorro	-40%

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, 2015.

Tal como se expone anteriormente, producto que los resultados de la compañía se contraen, se exhibe en la tabla 27 la estructura idónea para enfrentar los nuevos retos de la compañía, al ahorrar un 40% respecto a la organización anterior.

Finalmente, se compara el gasto de nómina en relación a la estructura del cierre económico 2015 y la propuesta para obtener un ahorro global del 75%.

Tabla 28 Comparación del gasto de nómina.

Departamento	Estructura actual		Estructura propuesta			Ahorro		%
	Administración		Administración					
	Numero de colaboradores	Gasto nómina	Departamento	Numero de colaboradores	Gasto nómina	Numero de colaboradores	Gasto nómina	
Administración	8	13,864	Administración	6	4,900	-2	(8,964)	-65%
Diseño	5	5,590	Diseño	3	3,360	-2	(2,230)	-40%
Producción	6	7,944	Producción	4	3,430	-2	(4,514)	-57%
Comercial	9	36,468	Comercial	5	4,410	-4	(32,058)	-88%
Suman	28	63,866	Suman	18	16,100	-10	(47,766)	-75%

Nota: Tomado de la “Información financiera de la compañía”, por ZEFYXA, 2016.

Gastos semifijos

Respecto a los gastos semifijos, en consecuencia, del escenario delimitado que se encuentra inmersa la compañía, se plantea una campaña de ahorro en las necesidades operativas, con el objetivo de optimizar efectivamente los recursos, el cual es necesario comunicar por medio de reuniones y distintos medios escritos al equipo de trabajo la orientación de la administración por conseguir juntos este reto, se logra influir y replicar en las actividades cotidianas, al tomar decisiones correctivas y comprometidas en alcanzar las metas trazadas.

Con el objetivo de efectuar las proyecciones, se considera un incremento anual del 5% por la inflación, a partir de la reestructuración de los gastos requeridos por el giro del negocio.

Por lo expresado en el párrafo anterior, se presenta los siguientes cambios:

- **Papelería y artículos de escritorio.** - Se estima la necesidad de adquirir estos productos, 6 veces al año al ascender a la cantidad de US\$800.
- **Otros artículos de consumo.** - Se establece una frecuencia de consumo en café, azúcar, aguas aromáticas, se pasa un mes con un cupo de US\$50.
- **Herramientas de trabajo.** - Promedio de los dos ejercicios económicos anteriores.
- **Otros servicios por contrato.** – Incremento del producto de la comisión por gestión administrativa y comercial correspondiente a la gerente general por la cantidad de US\$5,400 con una eventualidad de 10 meses.
- **Gastos de viajes y representación.** - Se plantea una frecuencia de viajes a Quito, por parte del departamento administrativo y de gerencia 3 viajes mensuales por cada periodo económico. De igual manera, se pronostica por alimentación diaria la cantidad de US\$24 por 3 viajes mensuales, durante 6 meses y atenciones al personal por trabajos nocturnos.
- **Cuotas y suscripciones.** - La compañía por su gestión requiere conformar parte de los gremios de cámaras comerciales, igualmente pertenece a una asociación internacional de eventos. Por medio de estas relaciones se mantiene informada la compañía.

- **Teléfono.** - Se contrae en consecuencia de la disminución del personal y por la reducción del plan del celular para el área de ventas, se controla el consumo por parte del personal administrativo.
- **Gastos de capacitación.** -Se plantea una capacitación por colaborador aproximadamente por el importe de US\$200, adicionalmente se asigna a la gerencia general el monto de US\$1,500.
- **Gastos de fletes.** -Producto de la negociación se considera un promedio del 10% de los eventos anuales que asumirá la compañía, para la movilización de los materiales necesarios en el montaje y desmontaje de los eventos, por un precio promedio en cada viaje de US\$150.

Con base en el criterio por la ocurrencia del gasto, a su vez por su origen, necesidad y evaluación de permanencia y frecuencia se despliega los resultados proyectados en consecuencia de los cambios enfocados.

Tabla 29 *Proyección de gastos semifijos 2016 – 2020*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas netas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
Total semifijos	121,837	127,929	134,325	141,042	148,094

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Gastos fijos

Referente a estos gastos, en consecuencia al sector económico se plantea los siguientes cambios:

- **Arrendamientos.**- La administración mencionó en la entrevista que desde el 2016 se trasladan a otras instalaciones, producto de los altos gastos generados en las instalaciones actuales, queda un ahorro de 66 puntos porcentuales en comparación al 2015.
- **Amortización.**- Producto de implementar la aplicación móvil como herramienta de gestión para el área comercial, se estima un monto de US\$10,000 amortizados por los cinco años subsiguientes.
- **Mantenimiento de edificio.** - Disminuye en consecuencia al cambio de las instalaciones.

- **Mantenimiento de equipo.** - Por reducción del personal, la necesidad de mantenimientos a los equipos informáticos permanente, se restringe los servicios de ITCorp el cual representa un gasto anual por la cantidad de US\$7,200.

Se queda el gasto respecto a los ingresos una participación del 6%, en comparación al 2015, se ahorra 33 puntos porcentuales. Por tanto, se reflejan estos resultados:

Tabla 30 *Proyección de gastos fijos 2016 – 2020*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas netas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
Total fijos	89,571	89,247	89,484	90,240	91,478

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Gastos Financieros

Se considera por este modelo las obligaciones financieras con base en las tablas de amortizaciones que mantiene la compañía hasta el 2015, tal cual como se exhibe en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 31 *Obligaciones financieras*

Año	Banco		
	Banco Amazonas	Pichincha	Banco Produbanco
2016	1,597	5,86	951
2017	532	1,268	437
2018	-	-	24,00
2019	-	-	-
2020	-	-	-

Nota: Tomado de “Tablas de amortizaciones por Instituciones Financieras”, por ZEFYXA, 2016.

Gastos Totales

De acuerdo al modelo, el ahorro se presenta permanente, de la misma forma con base en las perspectivas económicas del sector el comportamiento de los gastos totales se muestra la necesidad con niveles de crecimientos controlados, referente a la dirección enfocada de los ingresos proyectados, tal como se muestra a continuación:

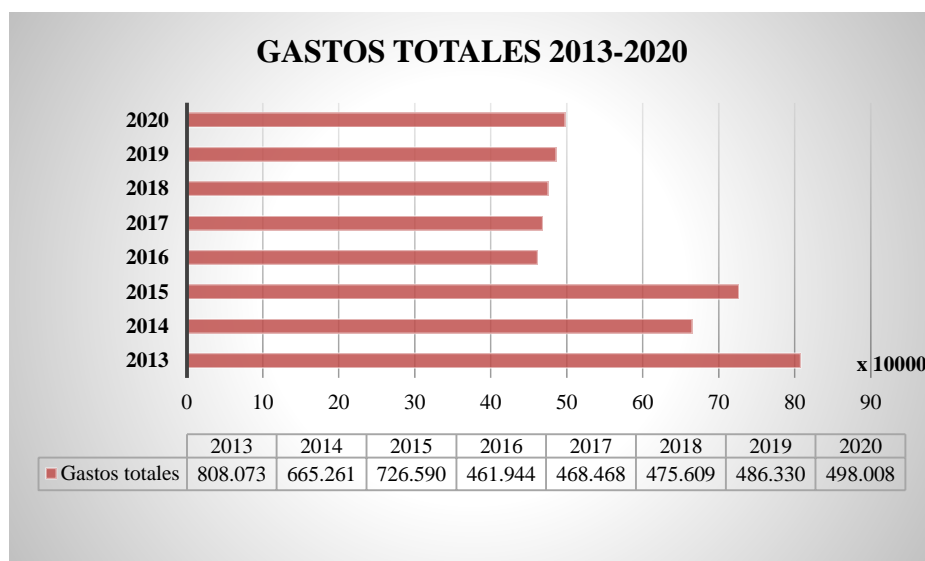


Figura 16 *Proyección de gastos totales 2016 – 2020. Elaborado por la autora, 2016.*

Proyección de beneficios económicos

En consecuencia, a la operación de la compañía por los cinco años proyectados, resulta el margen antes de impuestos; y trabajadores el 17%. Tal como se lo muestra a continuación:

Tabla 32 *Proyección de beneficios económicos 2016 – 2020*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
Utilidad o pérdida departamental	254,238	253,584	248,336	273,839	300,169
<i>Margen antes de imp. Y trabajadores</i>	<i>17%</i>	<i>17%</i>	<i>17%</i>	<i>18%</i>	<i>18%</i>

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Proyección del modelo de dirección organizacional

Finalmente, se muestra los resultados obtenidos, el cual la compañía antes de impuestos y participación de trabajadores, proyecta obtener un promedio del 17% en relación

a los ingresos alcanzados a pesar de la contracción pronosticada por el entorno económico, con un margen bruto del 49.80%.

En consecuencia, a la gestión planteada en párrafos anteriores, con base en re-direccionar los recursos de una manera oportuna y efectiva, en donde la administración a través de los líderes de cada área transmite al equipo de trabajo la intención que se busca alcanzar con estas medidas. Por lo consiguiente, refleja la optimización de los esfuerzos por el área estratégica, al cerrar por los cinco periodos económicos niveles cercanos al 12% después de participación de trabajadores e impuesto a la renta, se queda por utilidad neta para repartir a accionistas importe superior a la cantidad de US\$168 mil.

Producto a los resultados proyectados por los cinco años, logra la compañía flujos positivos el cual de acuerdo a la evaluación del proyecto a una tasa de descuento de 9,83% (BCE, 2016), representa la cantidad de US\$666 mil, al ser aceptable el proyecto, con una tasa interna de rendimiento del 27%. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33 *Flujos proyectados 2016 – 2020*

Estado de Resultados 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020					
<i>(En US\$)</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	1,474,319	1,474,319	1,474,319	1,548,035	1,625,437
<i>Crecimiento (%)</i>	-28.57%	0.00%	0.00%	5.00%	5.00%
Costo de Ventas	740,108.24	740,108.24	740,108.24	777,113.65	815,969.33
Resultado Bruto	734,211	734,211	734,211	770,922	809,468
<i>Margen Bruto (% de Ventas)</i>	49.80%	49.80%	49.80%	49.80%	49.80%
Gastos Variables	-54,031	-54,031	-54,031	-56,732	-59,569
Gastos Fijos	-378,700	-388,566	-398,639	-409,229	-420,326
Gastos Totales	461,944	468,468	475,609	486,330	498,008
EBITDA	301,480	291,614	281,541	304,960	329,572
<i>Margen EBITDA (% de Ventas)</i>	20.45%	19.78%	19.10%	19.70%	20.28%
Depreciación y Amortización	-29,213	-25,871	-22,940	-20,368	-18,112
Resultado Operativo	272,267	265,743	258,602	284,592	311,460
<i>Margen Operativo (% de Ventas)</i>	18.47%	18.02%	17.54%	18.38%	19.16%
Gastos Financieros	-14,491	-8,620	-6,727	-7,038	-7,390
Ingresos y Egresos No Operativos	-3,538	-3,538	-3,538	-3,715	-3,901
Resultado antes de Impuestos	254,238	253,584	248,336	273,839	300,169
<i>Margen antes de imp. Y trabajadores (% de Ventas)</i>	17.24%	17.20%	16.84%	17.69%	18.47%
Participación Laboral	-38,136	-38,038	-37,250	-41,076	-45,025
Impuesto a la Renta	-47,542	-47,420	-46,439	-51,208	-56,132
Resultado Neto*	168,560	168,126	164,647	181,555	199,012
<i>Margen Neto (% de Ventas)</i>	11.43%	11.40%	11.17%	11.73%	12.24%
Patrimonio	913,827	1,081,953	1,246,600	1,428,155	1,627,168
	18%	16%	13%	13%	12%
Flujos proyectados	283,451	279,455	271,276	294,207	318,282
VAN	\$666,432				
TIR	27%				

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Durante este capítulo, se ha demostrado paso a paso los cambios planteados en el modelo de dirección recomendado, orientado en mejorar la productividad, eficiencia, eficacia, oportunidad y gestión, de los recursos que mantiene la compañía tanto en lo material como en lo humanos con el propósito de alcanzar los resultados esperados por los accionistas.

ZEFYXA, es una organización con una amplia oportunidad de crecimiento debido a su naturaleza, que apertura sus actividades con la idea de marcar la diferencia en un mercado tradicional, ofrece servicios de publicidad que desmontan cualquier concepto habitual planteado en el mercado, al ser la innovación y la creatividad la carta de presentación en cada uno de los eventos corporativos asesorados por el valioso talento humano que pertenece a la organización, el cual le permite establecer retos a gran escala.

En consecuencia, a los actores externos que influyen el dinamismo de las empresas, tanto por decisiones gubernamentales, ambientales, tecnología, entre otros. Se prevé a partir del 2016 cerrar la facturación con una disminución de 29% respecto al periodo anterior manteniendo estos esfuerzos hasta el año tres, con leves crecimientos del 5% anual, se considera como referencia el precio promedio otorgado en el 2015 por los servicios tanto en las asesorías para eventos básicos o ferias integrales, con un margen bruto promedio del 49.8%.

Por lo consiguiente, luego de una reestructuración de gastos fijos y variables, los mismos que se efectuaron en esta evaluación se consideró la necesidad, ocurrencia, estructura y operación de la compañía, en referencia a los ingresos proyectados durante este modelo de dirección organizacional, se queda un margen antes del pago de Impuesto a la Renta y participación de trabajadores por niveles cercanos al 17%, al ascender a la cantidad mayor de US\$250 mil.

Lo tratado en el presente capítulo permite observar que, está enfocado en perfeccionar las habilidades de la compañía con el propósito de examinar la tasa óptima de retorno de inversión esperada por los accionistas, el cual resulta el 27% al ser aceptable el proyecto. De la misma forma, ZEFYXA a través de la operatividad logra impulsar a la economía, en cualquier mercado que se desarrolle debido que genera empleo, dinamizan la economía con

los distintos actores que intervienen en el mercado, de igual manera, aporta en la cadena de valor que se desarrolla en el país.

La accionista, durante estos periodos mantiene la expectativa de permanecer en el mercado enfocada en descubrir nuevas oportunidades para ampliar su portafolio de cartera, adaptándose continuamente con perseverancia, compromiso y orientados en fortalecer lo mejor que sabe hacer “asesorar eventos corporativos y/o negocios” con herramientas conjuntas como la creatividad e innovación aplicada en cada uno de los proyectos, con el fin de salvaguardar los beneficios de ser una compañía, la misma que conserva trascendencia y reconocimiento. Para lograr esa tenacidad, es necesario que se implementen las mejores prácticas de gestión antes planteadas para contribuir en la economía y de igual forma maximizar la riqueza invertida, tal como se lo establece en este modelo de dirección organizacional.

Capítulo V:

Monitorear el plan estratégico establecido mediante el Balanced Scorecard.

Para mejorar las condiciones de la empresa se ha decidido utilizar al Balanced Scorecard como un modelo de control y seguimiento de la compañía basados en los análisis previamente realizados, para de esta forma tener una mejor estrategia que ayudará a mejorar a ZEFYXA.

Tal como se muestra el diseño del BSC a continuación:

Visión

En el 2020, la compañía espera convertirse en la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en el Ecuador.

Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes a partir de una correcta comunicación visual, asumir una cadena de responsabilidad en concepto, diseño, marketing, producción, logística y control de calidad.

Valores empresariales propuestos

Los valores empresariales que se han tomado en cuenta para mejorar la cultura organizacional en de la compañía son los siguientes:

- **Proactividad:** Tomar activamente el control; y tomar decisiones anticipadas a un acontecimiento en general.
- **Eficiencia:** Cumplir con las propuestas; y acciones a la respuesta de un servicio.
- **Eficacia:** Lograr un efecto que se desea o espera.
- **Calidad:** Asignar propiedades inherentes para juzgar su valor.
- **Creatividad:** Innovar para adquirir competitividad.
- **Compromiso:** Apegarse a la filosofía de la organización.

- **Responsabilidad social y ambiental:** Mejorar las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad; y, fomentamos el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad del buen vivir.
- **Imagen corporativa:** Proyectar al mercado una excelente imagen corporativa,

Estrategias del Balanced Scorecard

El BSC también es conocido como el Cuadro de Mando Integral que permite alinear los indicadores de las áreas funcionales de ZEFYXA junto con su misión, visión y estrategias previamente establecidas en capítulos anteriores.

Por lo antes citado, se presenta el diagrama de BSC establecido para ZEFYXA con las cuatros perspectivas y los objetivos propuestos para cada uno.



Figura 17 Estrategias propuestas y sus perspectivas. Elaborado por la autora, 2016.

De acuerdo a las estrategias planteadas en las cuatro perspectivas del BSC, se puede apreciar que los objetivos necesarios para la construcción del Plan Estratégico, se han planteado de acuerdo a los puntos en que la empresa muestra deficiencia los mismos que fueron observados mediante los análisis previamente realizados.

Objetivos estratégicos del BSC

Los objetivos estratégicos del BSC se desarrollan de acuerdo a los cuatro puntos de los planes estratégicos de cada perspectiva, las estrategias que se emplean pueden tener más de dos objetivos a ser desarrolladas. A continuación, se detalla la descripción de cada objetivo que servirá para alcanzar la estrategia propuesta.

Tabla 34 *Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC*

Perspectiva	Estrategia	Objetivos estratégicos
Financiera	•Aumentar los rendimientos	OE1: Establecer un nuevo objetivo que ayude a generar mayores ingresos para mejorar la tasa óptima de retorno esperada por los accionistas.
	•Mejorar políticas de Créditos	OE2: Desarrollar una mejor política de crédito en donde se logre evaluar el riesgo crediticio.
	•Estandarizar los costos	OE3: Disminuir los valores pendientes de pago. OE4: Estandarizar los costos para lograr una fácil transferencia de precios y de utilidad para la gestión.
	•Disminuir los costos	OE5: Disminuir el costo de recursos que se incurren al momento de desarrollar los trabajos. OE6: Disminuir el tiempo que se incurre en el desarrollo de los proyectos.

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Tabla 35 *Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de clientes y proveedores del BSC*

Perspectiva	Estrategia	Objetivos estratégicos
Clientes y proveedores	•Reestructurar y segmentar la cartera de la compañía.	OE7: Recuperar la cartera de clientes inactivos para aumentar ingresos. OE8: Realizar una segmentación de los clientes de acuerdo a las líneas de negocios que presenta la compañía para llevar un mejor control de los servicios usados por los clientes.
	•Mejorar relaciones con clientes extranjeros.	OE9: Mejorar relaciones con potenciales clientes extranjeros para de esta forma tratar de prestar los servicios fuera del país.
	•Mejorar la política de proveedores.	OE10: Desarrollar un manual de las funciones donde se indique la mejor forma de desarrollar los trabajos para no tener que contratar más de un proveedor por evento.

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 36 *Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva del aprendizaje del BSC*

Perspectiva	Estrategia	Objetivos estratégicos
Perspectiva del aprendizaje	•Reestructuración de funciones.	OE11: Reestablecer el manual de funciones de tal forma que cada empleado en la compañía tenga clara las funciones a desempeñar.
	•Aumentar la efectividad humana.	OE12: Crear un lenguaje estandarizado que ayude a mejorar la comunicación entre el personal y puedan tener un mejor entendimiento del trabajo a realizar.

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Tabla 37 *Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva del Proceso del BSC*

Perspectiva	Estrategia	Objetivos estratégicos
Perspectiva del proceso	•Aumentar la comunicación dentro de la empresa.	OE13: Implementar reuniones formales en las que el personal pueda comunicar inquietudes o sugerencias referente al trabajo o al ambiente laboral.
	•Llevar un mejor control sobre los trabajos realizados	OE14: Establecer políticas de control para revisión de proyectos por parte de los superiores de la compañía.

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Matriz de Indicadores

Para el desarrollo de la matriz de indicadores se establecieron indicadores financieros y no financieros, los mismos que se utilizarán para realizar un correcto monitoreo de los objetivos estratégicos establecidos, los puntos que se definieron para cada indicador se detallan a continuación.

- **Indicador:** Los indicadores son los ratios financieros y no financieros.
- **Fórmula de cálculo:** Es la manera matemática de cómo se calcula el valor de los indicadores respectivos.
- **Análisis del indicador:** Describe una descripción corta sobre el indicador que se desea analizar.
- **Meta:** Indica el valor que se desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo.
- **Umbral:** Muestra el rango de desempeño que tiene puede llegar a tener el indicador, en el caso de la matriz se decidió identificar los rangos mediante colores.
- **Frecuencia:** Representa el periodo de en el que se va a monitorear el indicador.
- **Responsable:** Los responsables serán los encargados de cada departamento.

Tabla 38 *Tabla de referencia del Umbral*

	La estrategia se encuentra sobre el umbral.
	La estrategia se encuentra dentro del rango de aceptable.
	La estrategia se encuentra por debajo del rango, por lo que la estrategia no es de utilidad y debe ser rediseñada.

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Tabla 39 Competencia directa

Nº OE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE
OE1	TIR	TIR>TMAR	La TIR debe ser mayor la TMAR para que los ingresos que la compañía ofrece a los accionistas sea mejor que los que podrían obtener en otro tipo de inversión	TIR mayor a TMAR e 5%	> 8%	Anual	Jefe financiero
OE2	Desarrollo de política de crédito	(Literales modificados en la política de cobro*100)/Total de literales de la política de cobro	Mostrará los cambios realizados a las políticas de cobro	Cambios en las políticas de cobro mayor a 60%.	>60% [40%-60%) <40%	Trimestra 1	Jefe financiero
OE3	Cuentas por cobrar	(Ctas. x cobrar final - Ctas x cobrar Inicial)/Ctas x cobrar inicial)	Mostrará la disminución de los valores pendientes de cobro.	Cambios en las políticas de cobro mayor a 60%.	>60% [40%-60%) <40%	Trimestra 1	Encargado de contabilidad
OE4	Cuentas de costo	(# de ctas de costos final - # de ctas de costos inicial)/# de ctas de costos Inicial	Mostrará la disminución de las cuentas de costo, se estandariza los nombres.	Cambios en las funciones mayores a 10%.	>10% [8%-10%) <8%	Trimestra 1	Encargado de contabilidad
OE5	Cta gastos de materia prima	Costo de materia prima /Costo de materia prima establecido	Indicará el % de costo incurrido en los materiales para desarrollar los eventos.	Este indicador se deberá encontrar en un rango menor al 80%, si es menor a esto es mucho mejor.	< 80% [80%-90%) <90%	Trimestra 1	Encargado de proyectos
OE6	Tiempo de entrega de proyectos	Tiempo de entrega final/Tiempo de entrega establecido	Indicará el % de tiempo incurrido de acuerdo a lo establecido	Este indicador se deberá encontrar en un rango menor al 70%, si es menor a esto es mucho mejor.	< 75% [75%-80%) <80%	Trimestra 1	Encargado de proyectos
OE7	# de clientes de cartera	# clientes activos / # clientes inactivos	Mostrará la cantidad de clientes activos respecto a los clientes inactivos	Este indicador deberá ser mayor a 60%	>60% [40%-60%) <40%	Trimestra 1	Coordinador de eventos y ferias

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Tabla 40 *Competencia directa*

N° OE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE
OE8	# de clientes por segmentos	% clientes segmento 1 + % clientes segmento 2 = 1	Mostrará el % clientes de acuerdo al segmento.	Este indicador deberá ser igual a 1	= 1 [1% - 0.95%) <95%	Trimestral	Coordinador de eventos y ferias
OE9	# de clientes extranjeros	# de clientes extranjeros/ # de clientes totales	Mostrará la inclusión de clientes extranjeros en la cartera de la compañía	Mientras más alto se encuentre este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 5%	>5% [5%-3%) <3%	Anual	Coordinador de eventos y ferias
OE10	Políticas de desarrollo de eventos	# de políticas de desarrollo cumplidas/ Cant. De políticas de desarrollo establecidas	Muestra si se controlan los trabajos de acuerdo a lo establecido en las políticas de desarrollo	Mientras más alto se encuentre este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 80%	>80% [80%-70%) <70%	Semestral	Gerente
OE11	Reestructuración de funciones	# de funciones cambiadas/total de funciones establecidas	Mostrará las nuevas funciones que deben realizar los trabajadores	Cambios en las funciones mayores a 70%.	>70%	Anual	Gerente
OE12	Estandarización del lenguaje de trabajo	# de reuniones para coordinar eventos / # de reuniones para coordinar eventos establecidas	Mide la cantidad de reuniones para coordinar trabajo	Disminuir este ratio en 10%	< 10% [10%-15%) <15%	Trimestral	Encargado de proyectos
OE13	Reuniones con trabajadores	Número de reuniones / Cant. Reuniones establecidas	Mide la cantidad de reuniones de trabajo que tienen los trabajadores	Aumentar este ratio en 10%	>10% [8%-10%) <8%	Semestral	Gerente
OE14	Políticas de control	# de políticas de control cumplidas/ Cant. De políticas de control establecidas	Muestra si se controlan los trabajos de acuerdo a lo establecido en las políticas de control	Mientras más alto se encuentre este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 80%	>80%	Semestral	Gerente

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Riesgos del Plan Estratégico

A continuación, se identifica los posibles riesgos que podrían llegar a ocurrir al momento de que se ejecute el plan estratégico de la empresa.

Matriz de riesgo

La matriz de riesgo se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- **Objetivos estratégicos:** Se definieron en el punto de las estrategias planteadas en el Balance Scorecard.
- **Riesgos:** Son los posibles riesgos que puede presentar la empresa al momento de elaborar el plan estratégico y que estos no logren ser ejecutados.
- **Probabilidad de ocurrencia:** Es la probabilidad de que los riesgos ocurran.
- **Impacto potencial:** Es la medición del impacto que puede sufrir la compañía debido al riesgo ocurrido, este se medirá a través de una escala de Likert, en la que el 1 indicará un impacto leve sin en las actividades y el 10 un impacto fuerte de afectación directa a las actividades de la compañía.
- **PO*IP:** Se calcula a través de la multiplicación entre Impacto potencial y probabilidad de ocurrencia.
- **Plan de acción (PA):** plan que se elabora para cumplir los objetivos
- **Gestión de riesgo (GR):** Plan que se elabora para manejar la incertidumbre de los riesgos de bajo nivel.

Tabla 41 *Matriz de Riesgo*

MATRIZ DE RIESGOS							
N°	OBJEIVOS ESTRATÉGICOS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
OE1	Aumentar la ganancia de los accionistas	R1	Que la TIR salga menor a la TMAR	70%	7	6.3	Plan de acción
OE2	Disminuir la cantidad de clientes morosos que posee la compañía	R2	Que se trabaje con ese tipo de clientes y aumenten la cant. de clientes morosos	60%	8	4.5	Gestión de Riesgo
OE3	Disminuir las cuentas por cobrar que mantiene la compañía con los clientes.	R3	Que el cliente no pague por los servicios y se mantengan las ctas. x cobrar	60%	8	4.8	Gestión de Riesgo
OE4	Disminuir las cuentas de costo para tener un manejo más fácil de la contabilidad	R4	Continuar con el actual sistema de costos	50%	5	2.5	Gestión de Riesgo
OE5	Disminuir los costos de los materiales que son utilizados en los eventos	R5	Mantener o aumentar los costos actuales de los materiales	80%	8	6.4	Plan de acción
OE6	Disminuir el tiempo que se emplea en los trabajos y los costos incurridos en mano de obra.	R6	Mantener o aumentar el tiempo incurrido en los trabajos	80%	7	5.6	Plan de acción
OE7	Aumentar la cartera de clientes con los clientes que han permanecido inactivos	R7	Que los clientes inactivos ya hayan contratado a la competencia.	70%	9	6.3	Plan de acción
OE8	Diferenciar los segmentos de trabajo para tener un mayor control de los eventos que se realizan.	R8	Continuar con la forma actual de manejo de los servicios ofrecidos a los clientes.	55%	6	3.3	Gestión de Riesgo
OE9	Ayudará al incremento de eventos fuera del país lo que generará mayores ingresos	R9	No lograr conseguir clientes fuera del país.	50%	8	4	Gestión de Riesgo
OE 10	Planificar el trabajo a desarrollar para mejorar los tiempos de empleo	R10	El trabajador podría sentir mucha presión por tener menor tiempo en el desarrollo de los proyectos y podría afectar su desempeño	50%	7	3.5	Gestión de Riesgo
OE 11	Implementar nuevas funciones para los trabajadores que ayuden a mejorar la forma de desarrollo de los trabajos.	R11	No cumplir con las nuevas funciones implementadas	80%	8	6	Plan de acción
OE 12	Ayudará a disminuir las reuniones de los proyectos e incurre en menos presupuesto.	R12	Continuar con una mala comunicación lo que incrementa el tiempo de los trabajo y por ende un mayor costo de recursos	65%	7	4.55	Gestión de Riesgo
OE 13	Aumentar el número de reuniones con los trabajadores de planta para mejorar la comunicación	R13	Los superiores podrían no contar con el tiempo requerido para cumplir con las respectivas revisiones	80%	9	6.8	Plan de acción
OE 14	Elaboración de políticas de control por parte de los superiores	R14	Los superiores podrían no contar con el tiempo requerido para cumplir con las respectivas revisiones	85%	9	7,225	Plan de acción

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

Probabilidad de Impacto

En presente gráfico se puede observar como el 50% de los riesgos tienen una alta probabilidad de ocurrencia. Por tanto, se encuentran ubicados en la parte superior derecha del plano.

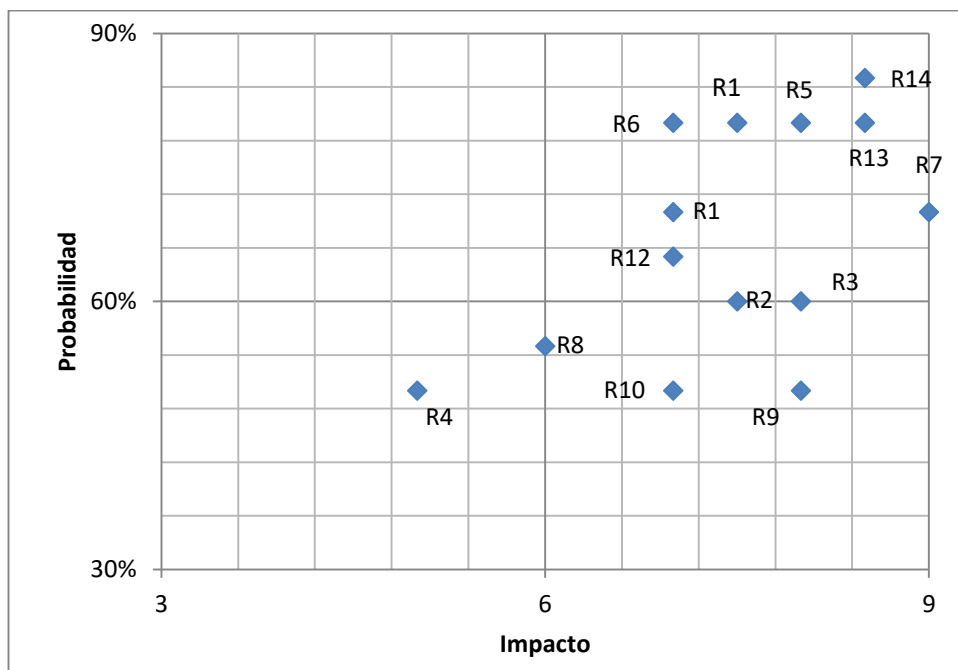


Figura 18 *Estrategias propuestas y sus perspectivas*. Elaborado por la autora, 2016.

Plan de prevención de Riesgos

Para evitar los riesgos o disminuir la afectación de los riesgos se preparó una matriz de prevención que se muestra a continuación:

Tabla 42 *Matriz de Plan de Prevención de Riesgos*

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Nº R.	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN / GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Plan de acción	Disminuir los costos de los eventos	Jefe financiero
R2	Gestión de Riesgo	Evaluar el buró de crédito de los clientes con los que se va a trabajar.	Jefe financiero
R3	Gestión de Riesgo	Cobrar intereses por mora	Encargado de contabilidad
R4	Gestión de Riesgo	Que las personas encardas le indiquen a los empleados las posibles consecuencias de no cumplir con lo propuesto	Encargado de contabilidad
R5	Plan de acción	Disminuir las comisiones de los empleados si incurren en un costo superior a lo pronosticado.	Encargado de proyectos
R6			
R7	Plan de acción	Aumentar la visita a nuevos clientes y proponer nuevos beneficios a los clientes inactivos que se les puede ofrecer si vuelven a formar parte de la cartera de la compañía.	Coordinador de eventos y ferias
R8	Gestión de Riesgo	Informarles a los empleados los beneficios de segmentar la cartera y realizar revisiones por parte de los superiores para que se cumpla el objetivo.	Coordinador de eventos y ferias
R9	Gestión de Riesgo	Realizar promociones de la compañía en los eventos que se realiza, además de aumentar publicidad en la red.	Coordinador de eventos y ferias
R11	Plan de acción	Monitoreo por parte de los superiores para que los empleados cumplan con las nuevas funciones establecidas.	Gerente
R12	Gestión de Riesgo	Mayor compromiso por parte de los superiores para mejorar la comunicación con los empleados.	Encargado de proyectos
R13	Plan de acción	Persuadir a los superiores indicándole cuan necesario es tener una buena comunicación con los empleados para mejorar su desempeño laboral.	Gerente
R14	Plan de acción	Establecer horas en el plan de trabajo de los superiores que correspondan a la revisión de los trabajos	Gerente

Nota: Elaborado por la autora, 2016.

De acuerdo a los análisis realizados sobre la situación interna de ZEFYXA en la que se identificó los diferentes factores que influyen en el desempeño de la empresa, se pudo observar los

problemas que se presentan, los mismos que son los causantes de obtener menor rentabilidad, por lo que se ha decidido elaborar un Plan Estratégico de Mejora, que servirá como guía para brindar soluciones a los problemas identificados. Además se procedió a utilizar la metodología del Balance Scorecard que se encarga de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y ver qué tan eficiente resulta su implementación, en caso de no ser así se procede a cambiarlo.

Para poder medir el cumplimiento de los objetivos se procede a crear indicadores financieros y no financieros que ayuden a medir el nivel en el que se están cumpliendo, y quienes serían los responsables de hacer que esto suceda y además el periodo en el que deberían ser medidos.

Por lo que procede a crear la matriz de riesgo para ver las posibles consecuencias que se darán en caso de que los objetivos no se cumplan, de acuerdo al gráfico 18 se puede observar que existe una probabilidad del 50% de que los riesgos ocurran, es decir, de que los objetivos no sean cumplidos por lo que se debe tomar medidas como generar un plan de acción o gestiones de riesgos, que ayuden a cumplir los objetivos trazados.

Para ello se crea la matriz de prevención de riesgos con posibles soluciones que ayuden a cumplir los objetivos, debido a que la probabilidad de riesgos es alta, Por lo consiguientes, es necesario que sean tomadas en cuenta estas soluciones de maneras anticipadas, para prevenir las consecuencias del incumplimiento de los objetivos estratégicos y la continuación de pérdida de recursos, que impiden el incremento de rentabilidad para la compañía.

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

ZEFYXA, surge hace 9 años con una idea en formalizar el mercado de los eventos corporativos. Instala sus operaciones en el Centro de Convenciones. La idea florece debido a la oportunidad que se presenta a gran escala en la ciudad de Guayaquil referente a los negocios; urbe caracterizada por el comercio y la dinámica en el comercio. Esta actividad impulsa la economía del país en cada convención efectuada en la ciudad.

Para explorar los mecanismos de mejora en la Dirección Organizacional de la empresa, se emprendió con la evaluación de la situación económica de la compañía, se comparan los resultados de los tres últimos ejercicios económicos, tanto la estructura y la situación organizacional como la financiera. El contextualizar los conceptos básicos facilitó enfocar la necesidad de la propuesta. Los periodos económicos señalan rentabilidades, después de la participación de trabajadores e Impuesto a la Renta. Cabe recalcar, que en el 2015 reflejó y obtuvo los mejores resultados por los ingresos netos del 9.71%, se alcanzó un margen bruto aproximado de 51% y un retorno de la inversión en comparación al patrimonio del 27%.

A pesar de aquella evolución muestra una particularidad creciente en el ciclo del efectivo de la compañía, en consecuencia a la incobrabilidad de la cartera, por la tendencia del mercado durante estos periodos económicos, el cual refleja altos índices de reducción del circulante que impacta directamente la liquidez y ocasiona retrasos en las obligaciones efectuadas con los aliados estratégicos que acompañan a la empresa en el giro del negocio.

Desde el arranque de la empresa, para obtener las expectativas esperadas por los accionistas, se implementó los pilares fundamentales administrativos, estratégicos y comerciales, los mismos que son herramientas que apuntan a la excelencia en cada uno de los eventos diseñados y ejecutados para los clientes; de esta manera se obtiene la reputación de la marca, se consigue reconocimiento en el mercado y en el sector, además logra conquistarlos y así ser referentes en el servicio ofrecido.

Por ser una empresa de servicio, el talento humano es la pieza clave para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, se identificó la necesidad de analizar las brechas administrativas financieras que afectan los resultados, ya que merman oportunidades.

En relación a lo tratado en el capítulo III, sobre las brechas identificadas que a su vez generan oportunidades, se observó concluyente: definir con claridad tanto los objetivos estratégicos como las actividades que se derivan; organizar las actividades del giro del negocio a través de políticas claras y precisas para la comprensión del equipo de trabajo, al reestructurar las funciones sobre los responsables más comprometidos; recuperar el espíritu proactivo con un giro del negocio, evaluar el mercado en un escenario globalizado, y ofrecer e implementar el servicio de acompañar al empresario nacional hacia el sector vinculado al comercio internacional.

En relación a las brechas financieras se detectó que el costo necesita estandarizarse para que se convierta en una herramienta de fácil transferencia al precio y de utilidad para la gestión, asimismo, la compañía es competitiva frente al mercado y sus clientes.

Por lo antes expuesto, es prioritario que la administración evalúe las medidas necesarias para promover el mercado al que pertenece, al gestionar otros nichos, obtiene un equilibrio idóneo y saludable tanto en los ingresos como en la cartera, lo que permite afianzar la permanencia en el mercado empresarial. Por tanto, se plantea una redirección de la organización al implementar una base filosófica en la administración que es el pilar fundamental de toda compañía se vincula íntimamente los elementos humanos y materiales, quienes son los actores fundamentales para la ejecución de los planes propuestos.

Para conseguir lo esperado por los accionistas se establece la pertinencia de una planeación estratégica, orientada en perseguir un fin en común ***“ser en 2020 la empresa líder en soluciones integrales de comunicación visual en el Ecuador”***. En este sentido, se requiere del trabajo continuo en las actividades diarias direccionadas en satisfacer las necesidades de los clientes a partir de una correcta comunicación visual, donde se asume una cadena de responsabilidad plasmada en concepto, diseño, marketing, producción, logística y control de calidad.

Asimismo, se requiere que estructuralmente la organización debe estar preparada para la oleada de la transformación conforme a las exigencias del mercado. Para lo cual, se establece la reestructuración de los valores estratégicos, como así también, el elemento humano debe contar con estas bases y mantener el compromiso continuo al aprendizaje. Como complemento, se plantea objetivos, estrategias y un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan, el cual marca la dirección hacia actividades relevantes a través de políticas.

Por otra parte, se fortalece el elemento humano para afianzar la cultura organizacional y en el empoderamiento que funciona como “auto independencia” por parte de la línea de apoyo, también se implementa especialistas en cada función encomendada el cual libera a los líderes de tareas operativas para que de esta manera tomen las decisiones en el tiempo oportuno.

Como así también, surge la necesidad que la dirección de la administración influya en los colaboradores, motive al comportamiento de la autorrealización y así inspira a la innovación, a la pasión, lo que desemboca al aporte continuo de un trabajo efectivo, sistemático, racional, organizado y optimizado de una forma adecuada para alcanzar satisfacer las necesidades tanto corporativas como personales, como complemento se debe aplicar la comunicación transversal lo que acelera el flujo de información y así consigue una mejora en el entendimiento, se coordinan los esfuerzos y se orientan hacia la misma visión.

Finalmente, los controles estratégicos implementados en la organización garantizan que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos se efectivicen, se brinda la oportunidad a la metamorfosis organizacional, adecuándose a la cultura de la organización, orientados a la acción correctiva y por lo consiguiente, a una optimización cuantitativa y cualitativa.

Durante este modelo de dirección organizacional, se ha demostrado paso a paso los cambios planteados en el modelo de dirección recomendado, orientado en mejorar la productividad, eficiencia, eficacia, oportunidad y gestión, de los recursos que mantiene la compañía tanto materiales como humanos con el propósito de alcanzar los resultados esperados por los accionistas.

Por lo expuesto anteriormente, en consecuencia a los actores externos que intervienen en el dinamismo de las empresas. Se prevé por los ingresos que a partir del 2016 una disminución del 29% respecto al periodo anterior manteniéndose hasta el año 3, al mostrar luego leves crecimientos de 5% anual, se considera como referencia el precio promedio otorgado en el 2015 por los servicios tanto por eventos básicos o ferias integrales, con un margen bruto promedio del 49.8%.

Resulta que luego de la reestructuración de gastos fijos y variables, para lo cual se efectuó la evaluación al considerar la necesidad, ocurrencia, estructura y operación de la compañía, en referencia a los ingresos proyectados, se quedó un margen antes del pago de Impuesto a la Renta y participación de trabajadores por niveles cercanos al 17%, al ascender a la cantidad mayor de US\$250 mil.

Con base en los párrafos anteriores, este modelo de dirección organizacional se ha enfocado en perfeccionar las habilidades de la compañía, con la finalidad de analizar la tasa óptima de retorno de inversión esperada por los accionistas el cual resultó el 27%, al ser aceptable el proyecto. Además, por medio de la operatividad de la compañía logra impulsar a la economía donde se desenvuelva, a través de la generación de plazas de trabajo, las relaciones comerciales con los clientes y los proveedores, dinamizan el mercado con los distintos actores que intervienen, se aporta en la cadena de valor que se desarrolla en el país.

En la elaboración de BSC se encuentran desarrolladas las matrices de los respectivos indicadores de los diferentes objetivos propuestos en el plan estratégico, los mismos que fueron tomados de los análisis financieros desarrollados, estos ayudarán a medir si el plan se cumple o no, y si los objetivos que fueron propuestos son efectivos. Adicionalmente se desarrolló la matriz de los riesgos que no impedirían el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico, para ayudar a identificar las posibles soluciones que serían capaces de disminuir los diferentes impactos del incumplimiento de los objetivos.

Por tanto, la accionista, durante estos periodos frente a las nuevas realidades espera continuar aportando en el mercado, desarrollando sus habilidades en el mercado internacional adaptándose con perseverancia, dinamismo y proactividad, fortaleciendo sus habilidades que es “asesorar eventos corporativos y/o negocios” aplicando herramientas como la creatividad e innovación en cada uno de los compromisos adquiridos, con el fin de salvaguardar los beneficios de ser una compañía, la misma que conserva trascendencia y reconocimiento. Para lograr esa tenacidad, es necesario que se implementen las mejores prácticas de gestión antes planteadas para contribuir en la economía y de igual forma maximizar la riqueza invertida, tal como se lo establece en este modelo de dirección organizacional.

RECOMENDACIONES

Se confía que el proyecto se lo ejecute de acuerdo a cada uno de los parámetros presentados durante este análisis, se considera que de esta manera con respecto a este modelo presentado será posible conseguir los resultados de rentabilidad, de igual modo mejorar la gestión de una manera

efectiva y oportuna en la que se refleje en la organización a través de los resultados económicos proyectados.

Es recomendable que la compañía considere las herramientas de gestión aplicados en el trabajo de titulación como la planificación y control estratégico, los análisis financieros permanentes y la aplicación de políticas y procedimientos que sean necesarios para contribuir en la satisfacción del cliente, al ser uno de los principales indicadores que reflejan el servicio de la compañía externamente.

De la misma forma, se sugiere su implementación de manera inmediata debido al entorno que se desarrolla, el cual logrará de una manera proactiva mantenerse en el mercado, además de fortalecer sus habilidades para prepararse continuamente ante la transformación, y solidificarse después de los retos desafiantes que se encuentran inmersos en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (31 de 12 de 2012). Obtenido de Cifras económicas del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201212.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 04 de 2014). Obtenido de Cifras económicas del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201404.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (31 de 12 de 2014). Obtenido de Cifras económicas del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- Banco Central del Ecuador. (31 de 03 de 2016). Obtenido de Cifras económicas del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201603.pdf>
- Corporación Ekos Media. (01 de 01 de 2010). Obtenido de [http://passthrough.fw-notify.net/download/073253/http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://passthrough.fw-notify.net/download/073253/http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)
- Donoso Crespo, E. (01 de 01 de 2015). Corporación legal, Ecuador. Obtenido de <http://www.corporacionlegal.ec/blog/121-obligaciones-de-las-personas-juridicas-sujetas-al-control-de-la-superintendencia-de-companias>
- Fonseca, P. (31 de 12 de 2012). Análisis económico. Obtenido de Revista virtual de investigación económica: <http://www.analysiseconomico.info/index.php/opinion2/414-el-producto-interno-bruto>
- Mario Héctor Voguel. (2013). Tablero en Comando en Iberoamérica. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/libros/balanced-scorecard-casos-reales.pdf>
- Prochile. Ferias. (01 de 01 de 2016). Obtenido de www.prochile.gob.cl/fase3/ferias/
- Proecuador. Quienes somos. (01 de 01 de 2016). Obtenido de www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/

Revista _ El Agro: El agro y su importancia en la economía. (1 de 1 de 2015). Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2015/04/29/el-agro-y-su-importancia-en-la-economia/>

Revista Líderes. (06 de 10 de 2015). Obtenido de Las economías de Brasil, Venezuela y Ecuador se contraerán en 2015, prevé el FMI: <http://revistalideres.ec/lideres/economias-brasil-venezuela-ecuador-contrairan.html>

Seguridad & Salud Ocupacional Ecuador . (01 de 01 de 2015). Obtenido de http://www.seguridadysaludocupacionalec.com/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=89

Servicio de Rentas Internas. (31 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33>

Servicio de Rentas Internas. (31 de 12 de 2015). Obtenido de PYMES: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (31 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (31 de 12 de 2015). Obtenido de Guías para el usuario: <http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/portalCapacitacion.zul>

Villena Izurieta, N. P. (28 de 02 de 2015). Eumed.net, Observatorio Economía Lationamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

APÉNDICES

APÉNDICE 1. ENTREVISTA CON ZEFYXA

Entrevista a ZEFYXA

“Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios”

Presentar a la persona, al entrevistador, el motivo de la entrevista del proyecto que se efectúa.

1. ¿Cómo se llama su empresa, que tiempo tiene en el mercado, que servicios ofrece, y los objetivos a corto y largo plazo?
2. ¿Cómo establece los parámetros para analizar la capacidad de proyectos esperados anualmente?
3. ¿Cuál es el método que la compañía controla el costo por proyecto?
4. ¿Qué expectativas mantiene de acuerdo al mercado de su sector?
5. ¿Durante su tiempo en el mercado, cuáles han sido sus estrategias para mantenerse?

APÉNDICE 2. ENTREVISTA COMPETENCIA

Entrevista a Marketgate

“Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios”

Introducción: presentar a la persona entrevistada, al entrevistador, el motivo de la entrevista del proyecto que se efectúa.

1. ¿Cómo se llama su empresa, qué tiempo tiene en el mercado, qué productos o servicios ofrece?
2. ¿Cuál es la influencia de la competencia en este tipo de negocio?
3. ¿Según su experiencia en el mercado, defina el segmento de los clientes?
4. ¿Qué considera usted, que lo muestra diferente ante los competidores?
5. ¿Durante su tiempo en el mercado, cuáles han sido sus estrategias para mantenerse en el sector?

APÉNDICE 3. FOTOS ENTREVISTAS

ENTREVISTAS



ENTREVISTA CON ACCIONISTA



ENTREVISTA CON COMPETENCIA



ENTREVISTA CON COMPETENCIA

APÉNDICE 4. FOTOS INFRAESTRUCTURA

INFRAESTRUCTURA DE ZEFYXA



RECEPCIÓN



OFICINA GERENCIA GENERAL



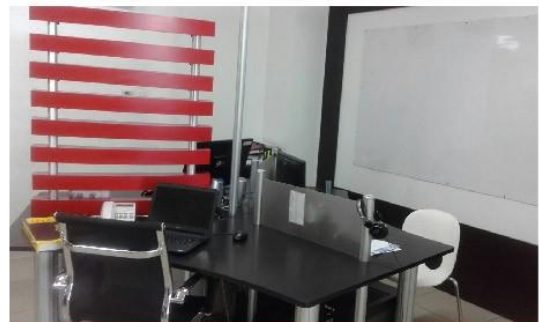
ÁREA DE PRODUCCIÓN



ÁREA DE REUNIÓN



ENTRADA



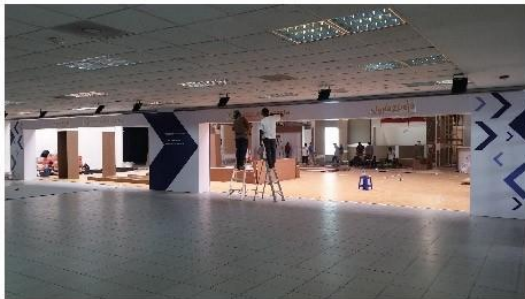
ÁREA COMERCIAL



ÁREA DE CONTABILIDAD

APÉNDICE 5. FOTOS EVENTOS CORPORATIVOS

EVENTOS CORPORATIVOS



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Montenegro Córdova María José, con C.C: # 0923746242 autor(a) del trabajo de titulación: **Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios** previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de Marzo de 2017

f. _____
Nombre: Montenegro Córdova María José
C.C: 0923746242

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Implementación de un modelo de Dirección Organizacional dentro de una empresa dedicada a la asesoría y organización de eventos empresariales y/o negocios		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Montenegro Córdova, María José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Coello Cazar David Garzón Jiménez Luis Renato Chávez García Jack Alfredo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	31 de Marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	138
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Economía, Finanzas u otras.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelo de dirección organizacional, modelo de gestión, Balanced Scorecard, costos, administración, rentabilidad, realidad económica, retorno de la inversión.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este trabajo evalúa, el comportamiento tanto organizacional, como económico, durante los últimos tres ejercicios, el cual, refleja en sus Estados Financieros ganancias a los accionistas después de cumplir con los trabajadores y el Estado. En este sentido, se propone un modelo de dirección organizacional para que potencialice sus resultados y el retorno de la inversión sea de acuerdo a lo esperado por los accionistas.</p> <p>El plan de trabajo es exploratorio, porque parte de una evaluación donde se va a identificar, formular e inferir modelos para perfeccionar las habilidades administrativas financieras a través de matrices cualitativas, de esta forma, se establece un modelo de dirección dentro del sistema “empresa”, y se utilizó un plan de mejora frente al “obstáculo” que se tiene con las expectativas de los accionistas; con ello se encuentra un punto de congruencia entre lo esperado por los accionista y el servicio a los clientes.</p> <p>Por lo cual, se ha demostrado paso a paso los cambios planteados en el modelo de dirección recomendado, orientado en mejorar la productividad, eficiencia, eficacia, oportunidad y gestión, de los recursos y así alcanzar la permanencia en el mercado como una compañía líder, innovadora y competitiva.</p> <p>Por lo consiguiente, luego de analizar a la organización y los aspectos financieros, se concluye que es viable, ya que resalta las fortalezas de la empresa para mejorar los procesos implícitos en la actividad que desarrolla, con lo que se demuestra que con estas condiciones la compañía optimiza sus recursos y alcanza las expectativas de los accionistas.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +59395435848	E-mail: majitop.montenegro@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Alcívar Avilés María Teresa		
	Teléfono: 042206950, ext. 5065		
	E-mail: teresalcivar@yahoo.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	