



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE  
EXPOSICIONES QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**FAUSTO RAMIRO TOBAR HERRERA**

Latacunga, Noviembre del 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**CERTIFICADO**

**Ing. Galo Vásquez (DIRECTOR)**

**CERTIFICAN**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Que el trabajo titulado “REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO” realizado por el Sr. Fausto Tobar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la publicación de conocimientos y al desarrollo profesional. **Si** recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cuál contiene los archivos en formato portátil. Autoriza el Sr. Fausto Tobar que lo entregue al Jefe de Investigación y Vinculación con la colectividad de la ESPE extensión Latacunga.

Latacunga, Noviembre del 2011

Ing. Galo Vásquez

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Fausto Tobar, bajo mi supervisión.

Ing. Galo Vásquez  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD  
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE  
EXPOSICIONES QUITO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Sr. Fausto Tobar

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Latacunga, noviembre del 2011

Sr. Fausto Tobar

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

**AUTORIZACIÓN:**

Yo:

Fausto Tobar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, noviembre del 2011

Sr. Fausto Tobar

Latacunga, noviembre del 2011

**ELABORADO POR:**

Sr. Fausto Tobar

**APROBADO POR:**

EC. Jorge Rosero

CODIRECTOR DE LA “REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE  
EXPOSICIONES QUITO”

**CERTIFICADO POR**

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO

## DEDICATORIA

A mis padres con todo el cariño, por la abnegación y la paciencia que han tenido para conmigo durante toda mi vida estudiantil.

A mí querida esposa que en estos años junto a ella he aprendido el verdadero sentido de la responsabilidad, que junto al amor es la clave del éxito en nuestro hogar

A mi hija, ese pedacito de cielo que dios me regalo y le ha dado sentido a mi vida

A mis hermanos Angélica, Hugo, Daniel, por su comprensión y ánimos morales que me han ayudado a culminar con éxitos esta carrera universitaria

A quienes conforman la Escuela Politécnica del Ejercito (Sede Latacunga), con todo respeto y agradecimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS:

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
1. Aprobación del Tutor	II
2. Certificación del Director del Proyecto	III
3. Certificación de responsabilidad	IV
4. Autorización de Publicación	V
5. Certificación Codirector y Secretario Académico	VI
6. Dedicatoria	VII
7. Índice	VII – XIV
8. Resumen Ejecutivo	1
9. Executive Summary	2

### CAPÍTULO I

<b>1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ASPECTOS CONCEPTUALES 3</b>	
1.1. Definición de Ferias y Centros de Exposiciones.....3	
1.1.1 Definición y Antecedentes.....3	
1.1.2 Centros de Exposiciones.....7	
1.2. Creación de las Ferias Exposiciones en Quito.....7	
1.2.1 La feria de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha... 7	
1.2.2 Centro de Exposiciones Quito.....10	
1.3. Principales Exposiciones y Expositores en las Ferias.....12	
1.3.1 Principales exposiciones.....12	
1.3.2 Ferias por mes y tipo de evento.....18	
1.3.3 Expositores de las ferias.....22	

## **CAPÍTULO II**

<b>2. ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO.....</b>	<b>26</b>
2.1. Estructura Organizacional y Financiera del C.E.Q.....	26
• Institución Privada.....	26
• Comodato.....	28
2.1.1. Estructura Administrativa.....	28
• Asamblea general.....	28
• Comisario.....	30
• El Directorio.....	31
• Auditoría Interna.....	32
• Comisión Administrativa.....	32
• Presidente.....	34
• Vicepresidente ejecutivo.....	35
• Gerente general.....	36
• Gerencia de Marketing.....	37
• Jefatura Administrativo Financiero.....	39
• Contabilidad.....	40
• Secretaria.....	41
• Mensajería.....	42
• Jefatura técnica.....	43
2.1.2. Estructura Financiera.....	44
2.1.3. Funciones.....	45

## **CAPÍTULO III**

<b>3. PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LAS FERIAS DEL CENTRO DE EXPOCISIONES QUITO.....</b>	<b>46</b>
------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

<b>3.1</b>	Deficiencias administrativas en el Centro de Exposiciones Quito.....	48
<b>3.2</b>	Procesos del Servicio.....	52
3.2.1	Servicios Actuales.....	52
a)	Áreas de Exposiciones.....	53
b)	Espacio para conferencias.....	54
c)	Sistemas de comunicación.....	54
d)	Parqueaderos pequeños e incómodos.....	54
3.2.2	Promoción .....	55
<b>3.3</b>	Espacio y la ubicación de los expositores.....	55
3.3.1	Ubicación de Pabellones.....	55
3.3.2	Ubicación de expositores.....	60
<b>3.4</b>	Expositores satisfechos e insatisfechos.....	60
3.4.1	Expositores satisfechos.....	60
3.4.2	Expositores insatisfechos.....	62

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1</b> Definición y aspectos conceptuales en los procesos de reingeniería...63	
4.1.1 Definición y proceso de Reingeniería.....	63
4.1.2 Cambios y Diseños.....	67
4.1.3 Gestión de cambio.....	70
• Fuerzas.....	70
• Diagnóstico.....	71
• Modelo de ejecución.....	71
4.1.4 Claves, ciclos y etapas de los procesos de Reingeniería.....	74
• El ciclo.....	74
• Proceso Macro.....	75

4.2 Reingeniería administrativa y organizacional.....	77
4.2.1 El modelo de gestión empresarial.....	77
• Planificación.....	77
• Organización.....	79
• Ejecución.....	80
• Control.....	82
4.3 Modelo administrativo para implementar y mejorar la ejecución de ferias en el centro de exposiciones quito.....	82
• Diagnóstico del Centro de exposiciones Quito.....	82
4.3.1 Ciclos de procesos de reingeniería.....	84
4.3.2 La sesión de reingeniería.....	85
4.3.3 Proyecto de reingeniería.....	86
<b>Análisis del entorno.....</b>	<b>86</b>
<b>Factores Externos</b>	
• Mercado.....	86
• Competencia.....	86
• Precios.....	87
<b>Factores internos.....</b>	<b>88</b>
• Matriz F.O.D.A.....	88
• Finalidad.....	90
4.3.3.1 Planeación.....	91
4.3.3.2 Organización.....	94
4.3.3.3 Ejecución.....	125
4.3.3.4 Liderazgo.....	127
4.3.4 Determinación de escenarios.....	128

## **CAPÍTULO V**

<b>5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE REINGENIERÍA PLANTEADA</b>	
.....	<b>131</b>
5.1 Alternativas de evaluar los procesos de reingeniería.....	131

• Alternativas de evaluación de los procesos de reingeniería...	131
<b>5.1.1</b> Matriz de involucrados.....	132
<b>5.1.2</b> Control interno.....	133
• Preliminar.....	133
• Concurrente.....	134
• Posterior.....	134
• Etapas del control interno.....	134
<b>5.1.3</b> Auditoría de gestión.....	135
• Etapas de la auditoría.....	135
<b>5.2</b> Evaluación de los procesos de reingeniería en los centros de exposiciones.....	136
<b>5.3</b> Evaluación de los procesos de reingeniería en el Centro de Exposiciones Quito.....	139
<b>5.3.1.</b> Evaluación del entorno.....	139
<b>5.3.2</b> Evaluación de la planificación.....	139
<b>5.3.3</b> Evaluación de la Organización.....	140
<b>5.3.4</b> Evaluación de la ejecución.....	140
<b>5.4</b> Resultado de la aplicación de los modelos.....	141
<b>5.4.1.</b> Procesos de mejoramiento continuo.....	141
<b>5.4.2.</b> Procesos de mejoramiento en el Centro de Exposiciones Quito.....	142

## **CAPÍTULO VI**

<b>6.</b> Conclusiones y Recomendaciones.....	144
<b>6.1</b> Conclusiones.....	144
<b>6.2</b> Recomendaciones.....	149

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Desarrollo de Ferias.....	5
2. Ferias Ecuador.....	6
3. Dependencia de la CAPEIPI.....	9
4. Centro de Exposiciones Quito.....	10
5. Organigrama de la CAPEIPI.....	11
6. Ferias realizadas por el Centro de Exposiciones Quito.....	13
7. Centro de Exposiciones Quito(Modalidad por ferias).....	16
8. Ferias realizadas por modalidades según el tipo de contrato.....	17
9. Ferias mensuales (año 2011).....	20
10. Calendario de ferias.....	21
11. Número de ferias y exposiciones.....	22
12. Número de expositores por tipo de ferias.....	24
13. Organigrama actual de la investigación de ferias.....	27
14. Matriz F.O.D.A.....	47
15. Problemas en el Centro de Exposiciones Quito.....	52
16. Planos del Pabellón Simón Bolívar.....	56
17. Planos del Pabellón Ciudad de Quito.....	57
18. Planos de las islas.....	59
19. Cambios y rediseños en la Reingeniería.....	69
20. Gestión de cambio organizacional.....	73
21. Ciclo del proceso.....	74
22. Clases de procesos.....	75
23. Procesos de Reingeniería.....	76
24. Clasificación de la planeación.....	79
25. Organización y Ejecución.....	81
26. Precios del mercado.....	87
27. Matriz FODA.....	89
28. Organigrama estructural.....	96
29. Gestión de Recursos Humanos.....	123
30. Recompensas y Sanciones.....	124

31.Liderazgo.....	127
32.Comunicación.....	128
33.Matriz de involucrados.....	132
34.Auditoría de Gestión.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.1. Ferias realizadas por años.....	14
1.2. Ferias realizadas según el tipo de contrato.....	18
1.3. Número de ferias y expositores(años 2006-2010).....	23
1.4. Número de expositores por tipo de ferias (años 2006-2010).....	25
1.5. Maqueta del Proyecto de Construcciones del CEQ.....	83
1.6. Vista Superior.....	84
1.7. Simbología utilizada en el Flujo Diagrama de los procesos.....	110
1.8. Gráfico de Espinas.....	149

## BIBLIOGRAFÍA

# **REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO RESUMEN EJECUTIVO**

El Centro de Exposiciones Quito entidad objeto de la presente investigación prestó toda la colaboración y entregó toda la información necesaria para elaborar y desarrollar el trabajo, la información adicional se obtuvo en las bibliotecas, internet y material bibliográficos organizados.

Se empieza por definir los Centros de Exposiciones y cuáles son los más importantes a nivel nacional e internacional, luego se profundiza la investigación en el Centro de Exposiciones Quito analizando de manera especial su estructura organizacional, lo cual permite concluir que estas entidades constituyen alternativas modernas de comercialización y ventas.

Indudablemente que después de realizar un diagnóstico del CEQ se destacaron los principales problemas e inconvenientes que se presentan en la organización de la entidad y en la realización de los eventos feriales. Entre los principales problemas destacan la carencia de servicios e inclusive como utilizar los espacios y la ubicación de los expositores.

Quizás lo más importante que se encontró en ese sentido es que en los últimos tiempos se observa un elevado nivel de insatisfacción en los clientes y múltiples quejas sobre la organización de ferias en el CEQ.

La situación problemática del CEQ tanto en su organización interna como en la organización de eventos feriales amerita procesos de Reingeniería Administrativa con el propósito de alcanzar excelencia y calidad.

Los procesos de reingeniería buscan en el CEQ alcanzar la excelencia Administrativa aplicable al CEQ que parte del hecho cierto de redefinir las instalaciones y sustituir la actual por un edificio moderno y funcional, tal como lo aconsejan las normas internacionales para este tipo de eventos, el modelo continua con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aspectos que se resume en una matriz FODA.

Finalmente se procedió a elaborar una metodología que permita la evaluación permanente y continua de los procesos de reingeniería, programas de

seguimiento continuo que hacen posible corregir las deficiencias cuando el proceso se desvían de los objetivos y metas planteadas, ya que al no cumplir con metas y objetivos ponen en peligro el proyecto por lo que las rectificaciones deben hacerse a tiempo que permitan su corrección, he allí la importancia el modelo de evaluación de seguimiento continuo de los procesos de reingeniería.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **REEENGINEERING MANAGEMENT EXHIBITION CENTRE QUITO**

Quito Exhibition Centre entity covered by this research was provided full cooperation and gave all the information needed to prepare and develop the work, additional information was obtained in libraries, internet bibliographic materials organized.

It begins by defining the exhibition and which is the most important national and international research deepens after the Quito Exhibition Center specially analyzing its organizational structure, which leads to the conclusion that these entities are modern alternatives marketing and sales.

Undoubtedly, after a diagnosis of CEQ highlighted the major problems and issues that arise in the organization of the institution and implementation of fair events. Major problems include the lack of services and even how to use the space and the location of the exhibitors.

Perhaps most importantly, it was found in this regard is that in recent times there has been a high level of customer dissatisfaction and multiple complaints about the organization of fairs in the CEQ.

The CEQ problematic situation both in its internal organization and the organization of fairs warrants Reengineering Management processes in order to achieve excellence end quality as an organization and Exhibition Scepter.

Reengineering processes search the CEQ achieve excellence CEQ Administrative applicable to that part of the very fact redefine and replace the existing facilities for a modern and functional, as advised international standards for this type of event, the model continues with the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats, aspects summarized in a SWOT Matrix.

Finally we proceeded to develop a methodology for ongoing assessment and continuous process reengineering, continuous monitoring programs that enable correct deficiencies when the process deviates from the objectives and goals, as failing to meet goals and objectives jeopardize the project so that the corrections should be made in time to allow correction, behold the importance of the evaluation model continuous monitoring of process reengineering

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ASPECTOS CONCEPTUALES**

#### **1.1. DEFINICIÓN DE FERIAS Y CENTROS DE EXPOSICIONES**

##### **1.1.1 Definición y Antecedentes**

“En la definición más elemental, **Feria** es un sitio público y reconocido en donde se realizan eventos de comercialización y exhibición de diferente índole; donde convergen negociantes en calidad de expositores, visitantes o consumidores, en periodo previamente establecido para realizar transacciones”<sup>1</sup>.

De acuerdo con esta definición, los expositores buscan ampliar y posicionarse en el mercado, conocer aspectos importantes de la competencia, promover nuevos productos e incrementar significativamente las ganancias. Los visitantes por su parte, buscan adquirir bienes nuevos y novedosos a precios de promoción. Los organizadores como propietarios de las instalaciones

---

<sup>1</sup> Granja Gabela Tanya, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en administración de empresas, Feria de Comercio como herramienta de Mercado, Quito 1993.

pretenden obtener ingresos y que se cumplan las metas de expositores y visitantes.

### **Antecedentes**

Los antecedentes habrá que buscarlos en la historia de la humanidad. Se evidencia el desarrollo de estos eventos, en el esclavismo y feudalismo, es muy común encontrar lugares fijos en las ciudades más importantes donde se negociaba varios productos de origen agrícola, e incluso seres humanos en calidad de esclavos; el comprador y vendedor se relacionaban directamente hasta llegar a un acuerdo y realizar las transacciones.

En el siglo XVI y con el desarrollo de las **empresas comerciales y financieras**, de manera preferente en las principales ciudades Italianas, en sus intentos de realizar negocios internos e internacionales, consideraron la posibilidad de reunir a un grupo importante de productores y consumidores por un período determinado en un sitio adecuado.

“Durante la expansión industrial del siglo XVIII, se empieza a generar eventos en los cuales la naciente industria, requiere de mercados más amplios para colocar la producción en escala; por medios de eventos suficientemente promocionados y en sitios ampliamente reconocidos permitió en cierta manera apalear con el problema de la exposición de grandes producciones”<sup>2</sup>

“Si bien estos eventos, fueron muy comunes durante el siglo XIX, es en el siglo XX cuando las ferias adquirieron reconocimiento internacional se expandieron en sus servicios al punto de gestionar y promover sectores industriales específicos, como es el caso de la Feria de New York que reunía a las 5.000 empresas más grandes del mundo y que la visitaban 2'000.000 de

---

<sup>2</sup> Chávez Espinaza, Katia Paulina, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Licenciada, Promoción de Exportaciones de Productos Ecuatorianos a través de las Ferias Internacionales, Quito 1998

personas en apenas veinte días. En situación similar se encuentran los países de Europa, destacan las Ferias de Leipzig, Francfort y Hannover especialmente esta última que en un área de 500.000 m<sup>2</sup> constituye la ciudad con el mayor número de expositores y visitantes. En Alemania se realizan más de 150 ferias al año en las dieciséis ciudades más importantes, los alemanes le han dado un grado importante de prioridad pues han permitido la apertura de nuevos mercados y ampliado las exportaciones de algunos sectores.”<sup>2</sup>

Lo que destaca en estas ferias, como en todas las que se generalizan en América y Europa, no es solamente el número de empresa expositoras o la cantidad de visitantes, sino que en tan poco tiempo se ejecutaban los más importantes negocios que las empresas aisladamente no podían realizar.

**Cuadro N.- 1**  
**Desarrollo de Ferias**

Período	Negocio
Esclavismo Feudalismo Edad media	Ferias de Esclavos
Precapitalismo Renacimiento	Ferias de Comerciantes
Capitalismo Edad Moderna	Ferias de Industriales

Fuente: Historia del Mundo Comercial

Elaborado por: Fausto Tobar

En el **Ecuador** y en el período incásico, se realizaron ferias entre los diferentes pueblos siendo las más importantes y que permanecen actualmente la de Otavalo y Quijos, el objetivo era destacar la importancia del cacique y establecer relaciones con los representantes del Inca Jefe Supremo. En la colonia, los comerciantes de origen español e inclusive los indígenas organizaron ferias textiles y productos agrícolas alrededor de las iglesias.

En el período de la Gran Colombia, se continuó con la tradición colonial de realizar las ferias en las ciudades y alrededor de las iglesias. Será en la época republicana, con el desarrollo del mercado interno y externo que se generalizan las ferias en las principales ciudades. La característica principal es que el expositor u oferente es un comerciante mayorista.

Después del segundo conflicto mundial, en Quito, Guayaquil y Machala y en otras ciudades importantes, se suman otras ciudades en la realización de ferias de importancia reconocida en el país, ferias que se vienen realizando con carácter periódico y en el caso de Guayaquil, reúne expositores internacionales.

### **Cuadro N.-2**

#### **Ferias Ecuador**

<b>Período</b>	<b>Ferias</b>
Incásico	Caciques Incas
Colonia	Comerciante – Iglesia
Gran Colombia	Comerciante – Iglesia
República	Comerciante Mayorista
Post guerra	Ferias Principales Ciudades

Fuente: Historia del Mundo Comercial

Elaborado por: Fausto Tobar

### **1.1.2. Centros de Exposiciones**

Las exposiciones y ferias responden a conceptos y criterios arquitectónicos modernos, suficientemente amplios ventilados e iluminados en donde generalmente existen las áreas y servicios que se ajustan a las necesidades de cada expositor, generalmente están constituidos por espacios como los indicados a continuación:

- Espacios para los expositores
- Sala de conferencias y congresos
- Áreas de diversiones
- Sistema de transporte y comunicación nacional e internacional
- Área de alimentación y anexos
- Personal capacitado en investigación de mercado
- Administradores preparados y con experiencia.
- Área de servicio médico y guardería.

## **1.2. CREACIÓN DE LAS FERIAS DE EXPOSICIONES EN QUITO**

### **1.2.1. La Feria de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha**

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha "CAPEIPI" se creó según Decreto Ejecutivo No 921 del 7 de agosto de 1979 y entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año. Tiene como objetivo agrupar a los pequeños industriales y socios de la entidad, para ayudarlos en sus labores productivas comerciales y financieras.

“Tal como se aprecia en el organigrama de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha el Centro de Exposiciones Quito, la administración de la Corporación de Ferias es dependencia de la Presidencia de la Cámara, representado en el organigrama que se expone en el cuadro 5, estructura organizacional, que ha acarreado problemas y deficiencias administrativas que se evidencian en la escasa funcionalidad, indefiniciones en la cadena de mando, excesos de personal y los problemas en la realización de los eventos, aspectos estos que serán analizados en detalle más adelante.”<sup>3</sup>

En el sentido más amplio la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, desde su creación esta agrupada de la siguiente manera:

a) **Los Sectores** de la pequeña industria distribuidos así:

- Sector Alimenticio
- Sector Maderero
- Sector Químico
- Sector Materiales de la Construcción
- Sector Gráfico
- Sector Metalmecánica
- Sector Textil

b) Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria de Pichincha “ICAPI”

c) Agencia de publicidad denominada Publicidad Promociones y Ediciones de la Pequeña Industria de Pichincha “PUBLICAPI”.

d) Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia “CEPL”.

---

<sup>3</sup> Jurado Francisco, María Naranjo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, Diseño y análisis financiero de estrategias de marketing enfocadas a la rentabilidad del Centro de Exposiciones Quito, Año 2002

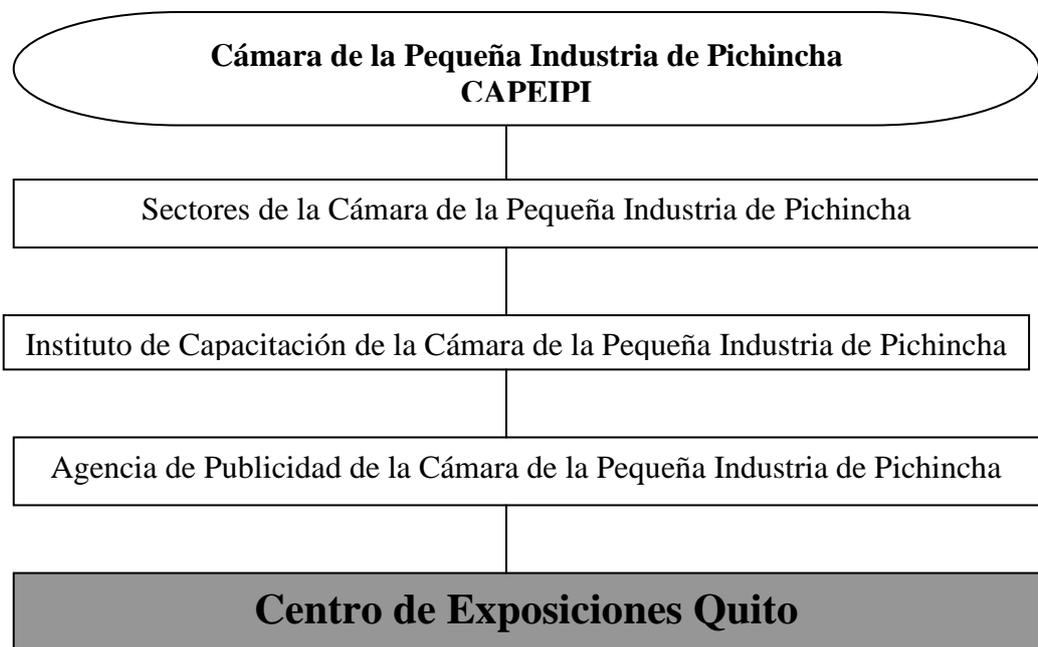
### e) EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO

Tiene como función principal realizar eventos de carácter industrial, comercial, artístico, cultural, científico, artesanal, además conferencias, congresos comerciales y científicos. La finalidad fundamental del Centro de Exposiciones es la promoción de sus asociados mediante eventos comerciales.

CAPEIPI, está constituida por diferentes sectores que se detallan en el siguiente organigrama:

**Cuadro N.-3**

#### **Dependencias de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha**



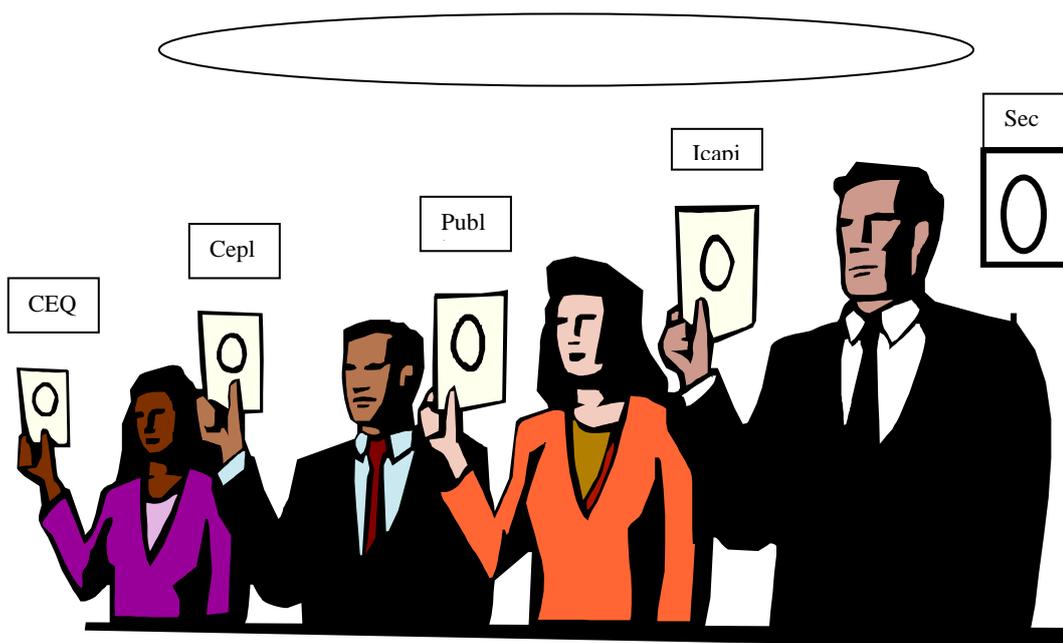
Fuente: Historia del Mundo Comercial

Elaborado por: Fausto Tobar

### 1.2.2. Centro de Exposiciones Quito

El Centro de Exposiciones Quito o la Corporación de Ferias, es una entidad dependiente de la CAPEIPI, tiene su propia organización, posee su propia fuente de ingresos y gastos, aunque lamentablemente su administración y todo lo que gira alrededor de ella, depende de la Presidencia de la Cámara, no se puede hablar en consecuencia de una independencia administrativa y financiera tal como se desprende del organigrama y el estatuto que establece la cadena de mando en la entidad.

Cuadro N.-4

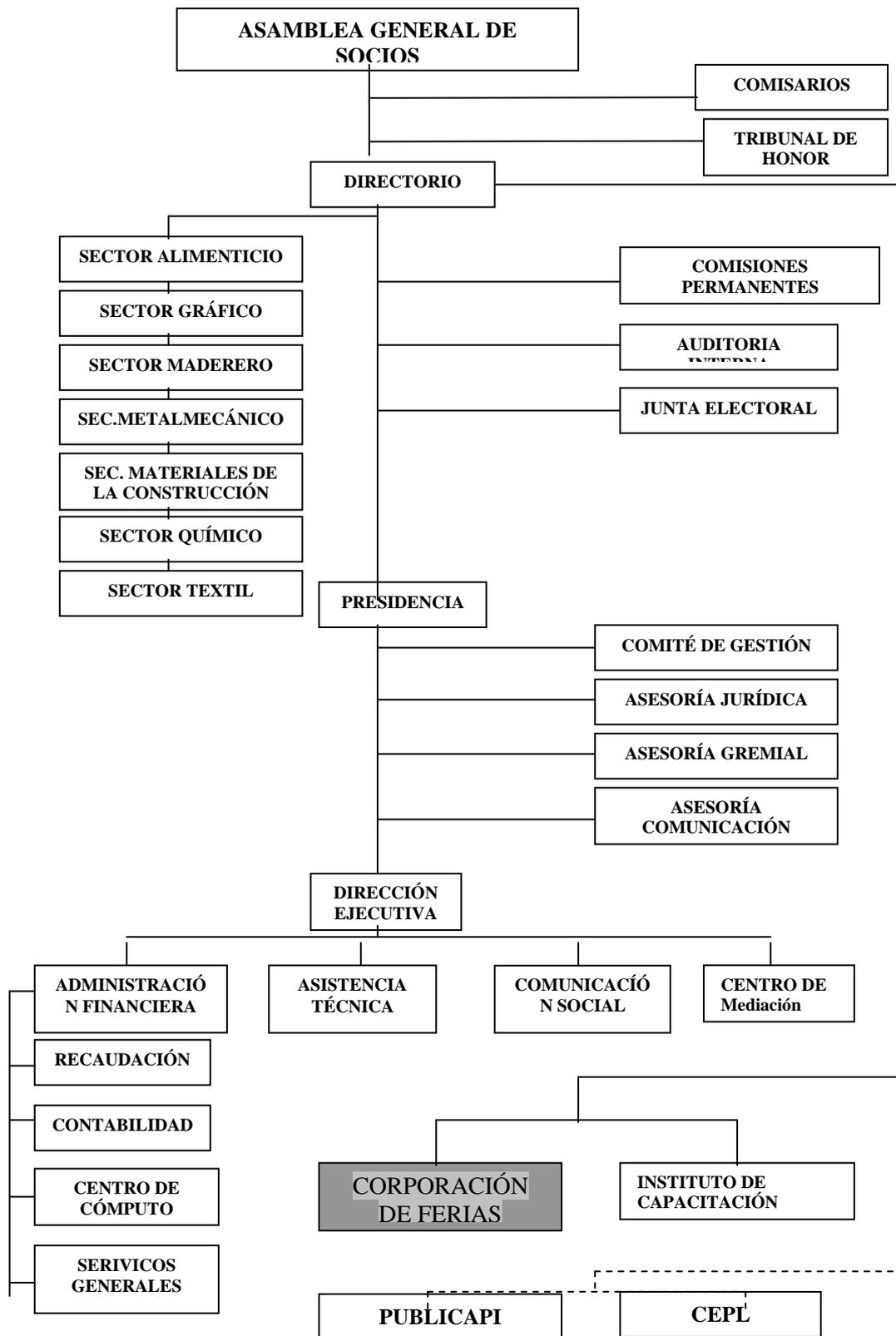


Fuente: Historia del Mundo Comercial

Elaborado por: Fausto Tobar

**Cuadro N.- 5**

**Organigrama de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha**



Fuente: Historia del Mundo Comercial

Elaborado por: Fausto Tobar

Centro de Exposiciones Quito, es el nombre comercial de la Corporación de Ferias de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Funciona en el terreno, que posee en comodato con el Municipio de Quito en el parque la Carolina, en un área total de 23.904 m<sup>2</sup>. Su ubicación es privilegiada por los fáciles accesos y direccionamiento de entidades financieras, comerciales, aeropuerto, entre otras características que favorecen a la organización.

### **1.3. PRINCIPALES EXPOSICIONES Y EXPOSITORES EN LAS FERIAS**

#### **1.3.1. Principales Exposiciones**

- **Ferias por Años**

En los últimos años el Centro de Exposiciones Quito, de acuerdo con la información que se reúne en el cuadro 6 y en el gráfico 1.1. , ha realizado las siguientes ferias en los años 2006-2010, (ver anexo 1).

Para la evaluación por años, se ha tomado en consideración el total de ferias mayor a dos días ya que menor a estos es considerado como eventos, y no representan el mismo porcentaje económico que las ferias.

**Cuadro N.-6**

**FERIAS REALIZADAS POR EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

**Años 2006– 2010**

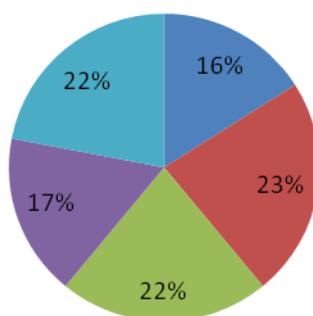
<b>AÑOS</b>	<b>NÚMERO DE FERIAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2006	22	16%	-
2007	31	23%	9
2008	30	22%	-1
2009	23	17%	-7
2010	30	22%	7
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	
<b>PROMEDIO :</b>	<b>27</b>		

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

### GRÁFICO 1.1 FERIAS REALIZADAS POR AÑOS 2006-2010

■ 2006 ■ 2007 ■ 2008 ■ 2009 ■ 2010



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

De acuerdo con los datos anteriores se concluye:

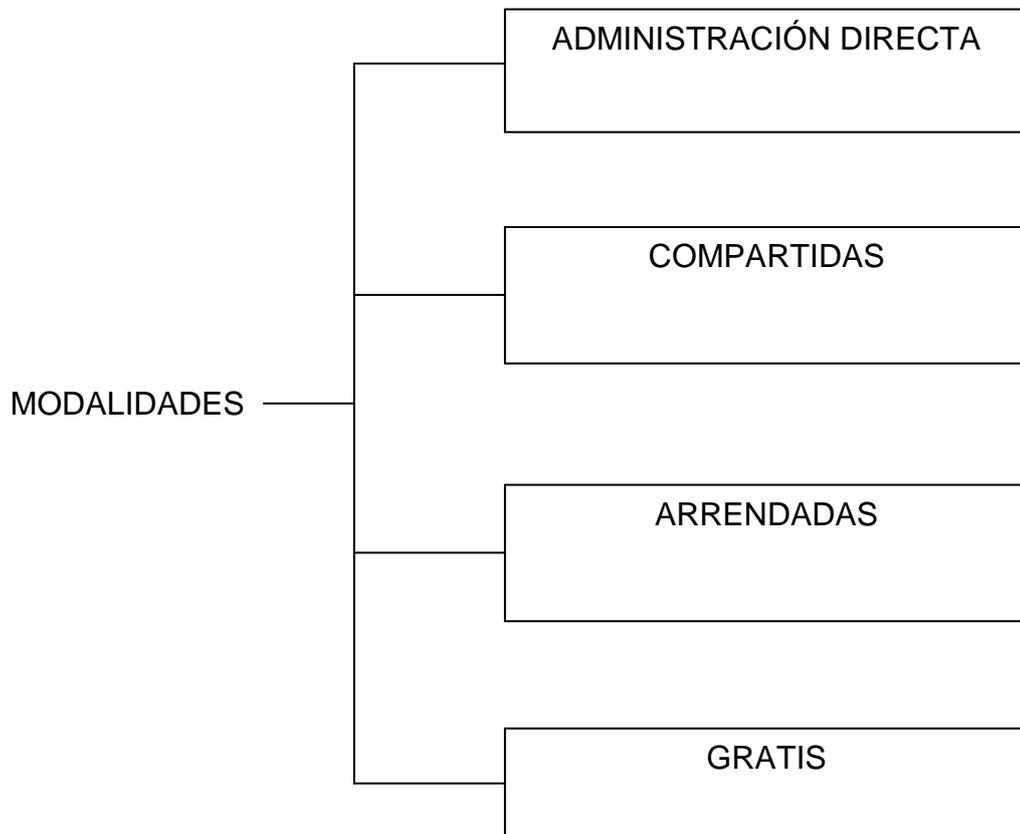
- En promedio para la serie descrita el Centro de Exposiciones Quito, ha realizado 27 ferias anuales

#### **Ferias por Modalidades**

El Centro de Exposiciones Quito en la actualidad presenta tres modalidades de realizar los eventos feriales.

- a) Ferias realizadas directamente y bajo la responsabilidad administrativa y financiera del Centro, los beneficios que genera es de exclusividad de la entidad.
- b) Ferias en asociación con un sector de la cámara o terceros, en este caso comparten beneficios, más no la organización ni los gastos los mismos que están a cargo del Centro.
- c) Feria en las que se arrienda el local, para que los sectores o terceros realicen los eventos, el beneficio para el centro es el canon de arrendamiento.
- d) Ferias en las que cede gratuitamente las instalaciones, como ferias que organiza el Municipio de Quito en calidad de informador de actividades o promotor de servicios público

**Cuadro N.-7**  
**CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**  
**MODALIDAD DE FERIAS**



Fuente: Historia del Mundo Comercial  
Elaborado por: Fausto Tobar

De acuerdo con la información obtenida en el Centro de Exposiciones Quito, se ha elaborado el cuadro N.- 8 y el gráfico 1.2 que se resume a continuación:

**Cuadro N.- 8****Ferias realizadas por modalidades según el tipo de contrato****Año 2006-2010**

<b>AÑOS</b>	<b>ADMINIS.</b>	<b>COMPARTIDAS</b>	<b>ARRENDADAS</b>	<b>GRATIS</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>DIRECTA</b>				
2006	1	3	16	2	22
2007	2		26	3	31
2008	1		27	2	30
2009	2		20	1	23
2010	2		25	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>114</b>	<b>11</b>	<b>27.2</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.6</b>	<b>0.6</b>	<b>22.8</b>	<b>2.2</b>	<b>16</b>

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar



### 1.3.2 Ferias por mes y tipo de evento

De acuerdo con los meses, las ferias más importantes por el número de expositores y visitantes son las siguientes: En primer lugar.

La **Madera y diseño**, que la organiza el sector maderero, y se los realiza en los ha mediado del mes de marzo. En abril se organiza la **Feria salón de la educación**, su organización la realiza el CEQ. **Feria Salón de la Vivienda** que la Organiza el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha bajo su absoluta responsabilidad, pues arriendan las instalaciones al Centro de Exposiciones Quito.

El Centro de Exposiciones Quito, arrienda en el mes de junio la feria denominada **Piel y moda** que como su nombre lo indica se comercializan productos elaborados en cuero. Para inicios del mes de julio, se realiza la Feria **Quito construye**, que arrienda al sector de la construcción.

En Agosto la feria **Gerardo Ortiz & hijos**, dentro del sector ferretero y en cuanto se refiere a juguetes.

En octubre; noviembre y diciembre el Sector Materiales de la Construcción, el Sector Metal-mecánico, y el Centro de Exposiciones Quito realizan la Ferias **Construir y Decorar**, **Industrial**, y la Feria **Navidad**.

Existen otros eventos que organizan el sector alimenticio con la Feria **Alimentar**, la Feria **Fundetex** que organiza el Sector Textil, y otras instituciones como el Municipio de Quito que por la disposición de la minuta, de comodato realiza la Feria **Juega por la Carolina**. Igualmente la Cámara Ecuatoriana del Libro organiza la Feria **del Libro**, La Universidad UNITA también realiza en el último año el evento académico denominado **Formación Emprendedora**, El grupo HJ BECHDACH organiza la Feria **Oil Power**. Y finalmente la Asociación de Damas Diplomáticas con el evento **Bazar de las Naciones**.

(Ver cuadro N.-9)

**CUADRO N.- 9**  
**FERIAS MENSUALES AÑO 2011**

<b>MESES</b>	<b>NOMBRE DE LA FERIA</b>	<b>ORGANIZADOR</b>
ENERO	EXPOSICIÓN DE DINOSAURIOS	TOP SHOW
	EXPOSICIÓN DE DINOSAURIOS	TOP SHOW
FEBRERO	GRAN FERIA INMOBILIARIA	SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
	YAMBAL	C.E.Q.
MARZO	XV SALON DE LA VIVIENDA	COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES
	MADI MADERA & DISEÑO	SECTOR MADERERO DE LA CAPEIPI
	XPOTEX	SECTOR TEXTIL CAPEIPI
ABRIL	MI CASA CLAVE	C.E.Q.
	MI CASA CLAVE	VELVALMAGENTA
	TECNOL.EN LA EDUCACIÓN	MUNICIPO DE QUITO
MAYO	FERIA SESENTA Y PIQUITO	MUNICIPO / FUND. REINA DE QUITO
	RUEDA	NEGOCIOS TEXTIL – AITE
	MUJER, SALUD & VELLEZA	ADACAPEIPI
JUNIO	CLASSIC AUTO SHOW	FERIA
	PIEL MODA	ANCE – CALTU
	PROVEEFLORES	EXPOEVENTOS
JULIO	QUITO CONSTRUCCIÓN	CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN
AGOSTO	FERRETERIA GERARDO ORTIZ	GERARDO ORTIZ
	III FERIA FIGRAMPA	A.I.G. ASOC. IND. GRÁFICOS
SEPTIEMBRE	FERIA EXPOHOME	SECTOR MADERERO DE LA CAPEIPI
	IX FERIA CONSTRUIR, DECORAR & VIVIENDA	SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN CAPEIPI
OCTUBRE	MIGRANTE	DIARIO EL MIGRANTE
NOVIEMBRE	FERIA DEL LIBRO	MIN. CULTURA
	FERIA DEL LIBRO	MIN. CULTURA
	UN ECUADOR PARA TODOS	MUNICIPIO / CONADIS / FUND. REINA QUITO
DICIEMBRE	FERIA METROPOLITANA DE LAS COSAS LINDAS	MUNICIPO DE QUITO

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

## Resumen de Ferias

A través de los años estos eventos se han ido consolidando por los que ya forman parte del programa anual de ferias del Centro de Exposiciones Quito, salvo claras y contadas excepciones.

	<h3>Cuadro N.-10</h3> <h2>PROGRAMACION FERIAS Y EVENTOS 2011</h2>	Versión: 00
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-------------

ENERO																														
S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
EXPOSICION DE DINOSAURIOS top show																														
FEBRERO																														
M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
EXPOSICION DE DINOSAURIOS top show															GRAN FERIA INMOBILIARIA SECTOR DE LA CONSTRUCCION															
MARZO																														
M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
YANBAL										COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES - CICIP										Sector Maderero										
ABRIL																														
V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
"MAD" MADERA & DISEÑO SECTOR MADERERO DE LA CAPEIPI										Sector TEXTIL CAPEIPI										MI CASA CLAVE										
MAYO																														
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
VELVALMAGENTA										Municipio de Quito										Feria Sesenta y Piquito Sector Maderero										
JUNIO																														
M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Negocios Textil - AITE pb										ADACAPEIPI										ANCE-CALTU										
JULIO																														
V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ANCE-CALTU										EXPOEVENTOS										Quito Construcción CAMARA DE LA CONSTRUCCION SB										
AGOSTO																														
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JUEGOS CAPEIPI										Juegos Deportivos CAPEIPI										ANCE-CALTU										
SEPTIEMBRE																														
J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
FERIA EXPO HOME SECTOR MADERERO CAPEIPI										ANCE-CALTU																				
OCTUBRE																														
S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Sector Maderero										IX FERIA CONSTRUIR, DECORAR & VIVIENDA SECTOR DE LA CONSTRUCCION CAPEIPI										ANCE-CALTU										
NOVIEMBRE																														
M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Diario El Migrante										Sector Maderero										MINISTERIO DE CULTURA										
DICIEMBRE																														
J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Municipio de Quito										Feria Metropolitana de las Cosas Lindas										Municipio de Quito										

Fuente: Centro de Exposiciones Quito  
Elaboración: Fausto Tobar

### 1.3.3. Expositores de las Ferias

#### Total Expositores por Años

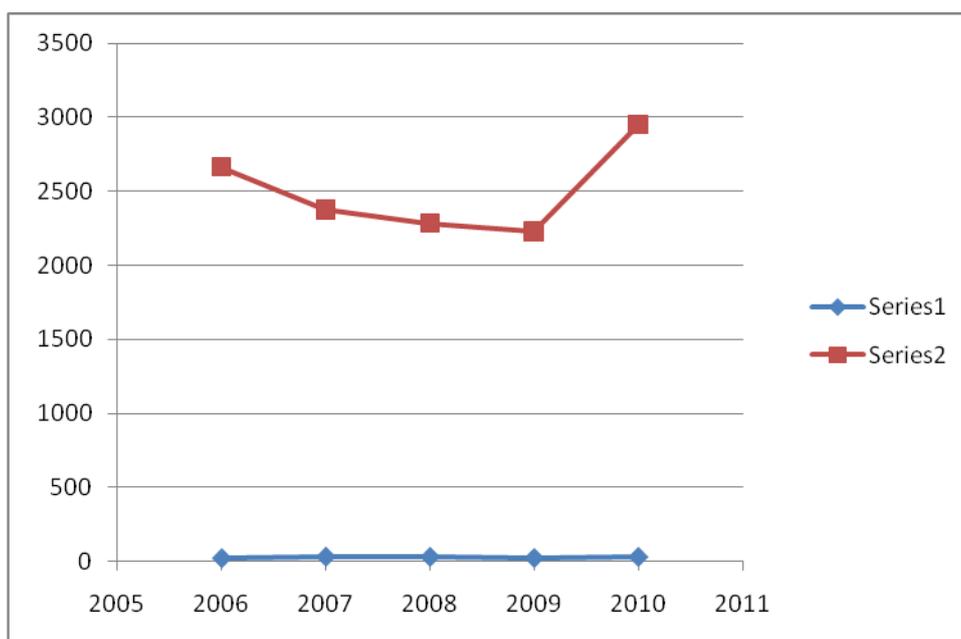
Los principales expositores de las ferias que realiza el Centro de Exposiciones Quito, por años y de acuerdo con la información del Centro se resumen en el cuadro No. 11 y el gráfico 1.3

**Cuadro N.-11**  
**Número de Ferias y Exposiciones**  
**Año 2006 - 2010**

<b>AÑOS</b>	<b>NÚMERO DE FERIAS</b>	<b>NÚMERO DE EXPOSITORES</b>	<b>% VARIACIÓN</b>	
2006	22	2665	21%	
2007	31	2376	19%	
2008	30	2285	18%	
2009	23	2230	18%	
2010	30	2950	24%	
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>12506</b>	<b>100%</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>27</b>			

Fuente: Centro de  
Exposiciones Quito  
Elaboración: Fausto Tobar

**GRÁFICO 1.3**  
**NÚMERO DE FERIAS Y**  
**EXPOSITORES**  
**AÑOS 2006-2010**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

## Expositores por Modalidades de Eventos

**Cuadro N.-12**

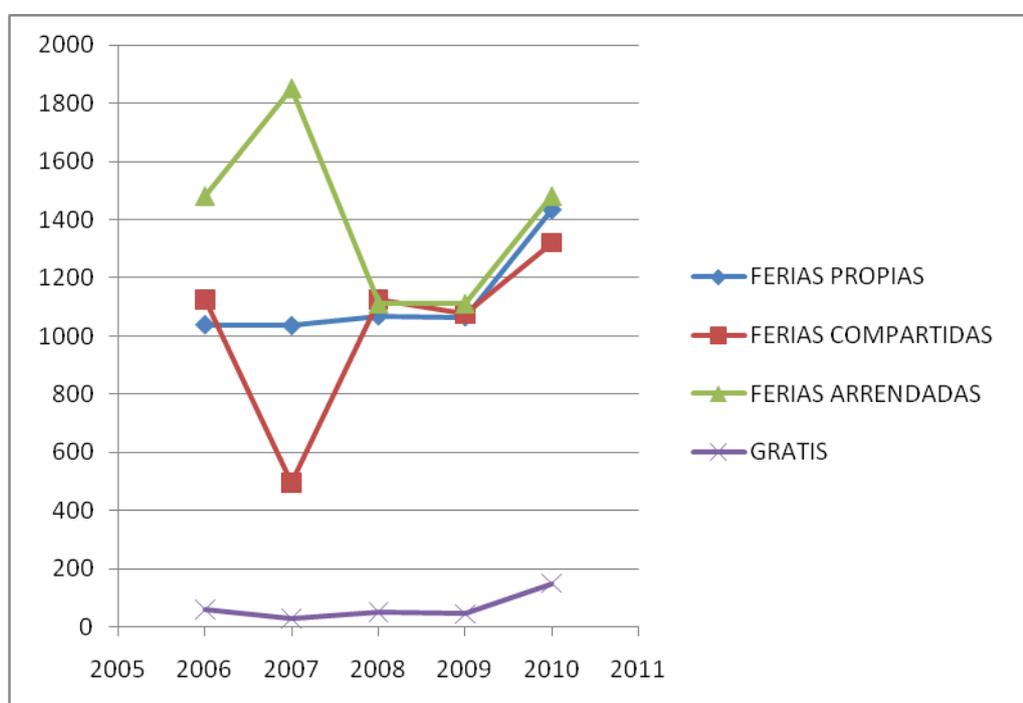
### Número de Expositores por tipo de Ferias

<b>AÑOS</b>	<b>NÚMERO DE</b>	<b>No EXPOSIT.</b>	<b>No EXPOSIT.</b>	<b>No EXPOSIT.</b>	<b>No EXPOSIT.</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>FERIAS</b>	<b>PROPIAS</b>	<b>F. COMPARTIDAS</b>	<b>ARRENDADAS</b>	<b>GRATIS</b>	
2006	22	1038	1125	1480	60	2665
2007	31	1035	496	1850	30	2376
2008	30	1068	1125	1110	50	2285
2009	23	1065	1075	1110	45	2230
2010	30	1432	1320	1480	150	2950
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>5638</b>	<b>5141</b>	<b>7030</b>	<b>335</b>	<b>12506</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>27</b>	<b>70.5</b>	<b>64.25</b>	<b>87.5</b>	<b>4.2</b>	<b>12</b>

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

**GRÁFICO 1.4**  
**NÚMERO DE EXPOSITORES POR TIPO DE**  
**FERIA**  
**AÑOS 2006-2010**



Fuente Centro de Exposiciones  
 Quito

Elaboración: Fausto Tobar

## **CAPÍTULO II**

### **2.- ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

#### **2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

- **Institución Privada**

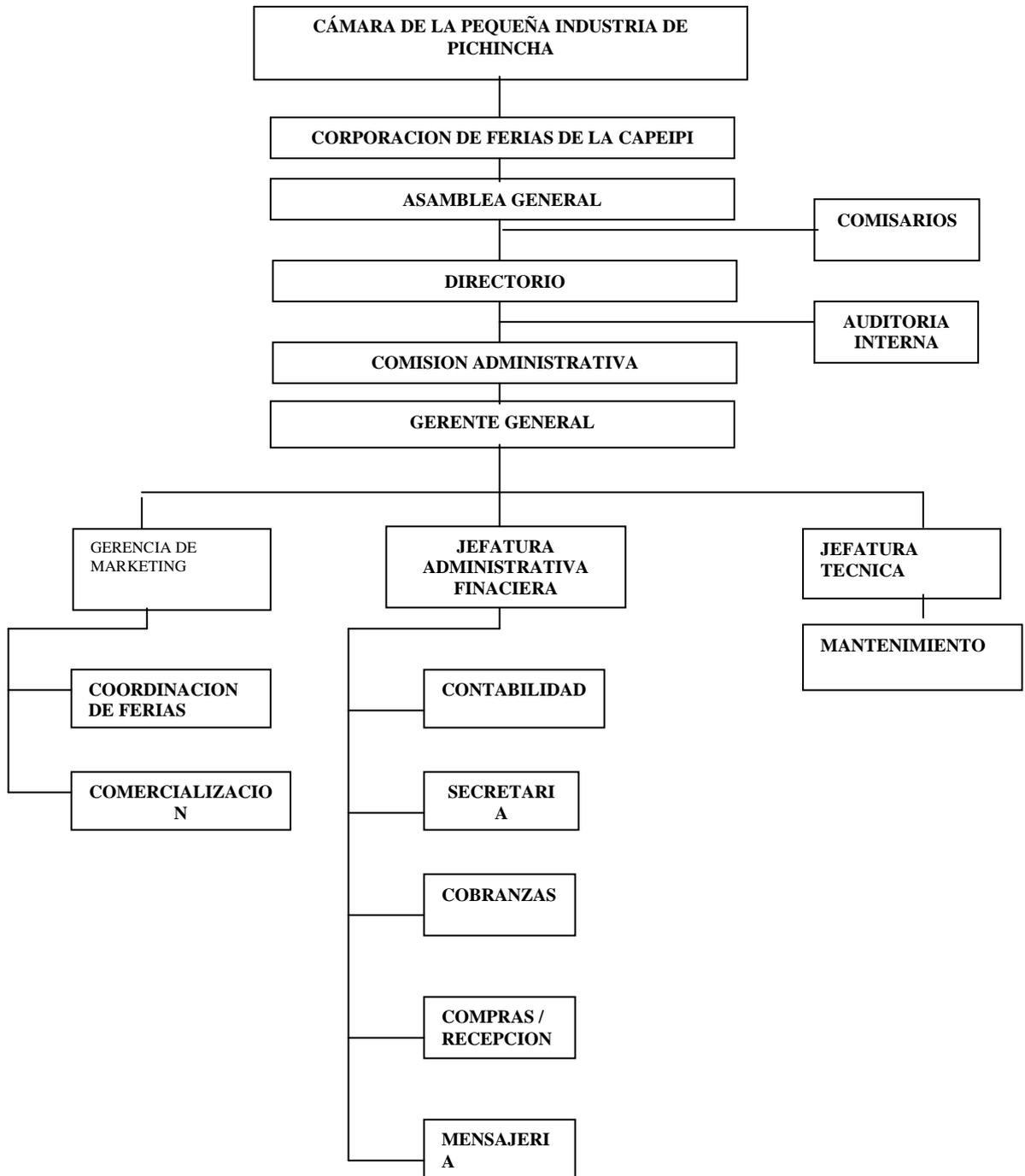
El estatuto de la Corporación de Ferias, determina que la misma es una institución privada sin fines de lucro y tiene vigencia legal mediante acuerdo ministerial del 01 de noviembre del 1978 publicado en el registro oficial No 564 por parte del Ministro de Comercio Integración y Pesca (ver anexo No 2).

La Creación de la Corporación de Ferias, entre sus objetivos principales destaca la realización de ferias exposiciones, eventos nacionales e internacionales, industriales, comercial, artísticos, culturales, científicos, artesanales, conferencias y congresos para promocionar las industrias y de manera especial los productos de la pequeña industria de los asociados y terceros que participan en los eventos feriales.

✓ ORGANIGRAMA

Cuadro N.-13

Organigrama Actual de la investigación de Ferias



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

- **Comodato**

Se destaca el hecho de que los eventos se realiza en los terrenos cedidos en comodato por el Municipio de Quito, este documento determina el periodo de 50 años, consta además la obligación del Centro de Exposiciones de permitir, de manera gratuita, al Municipio de Quito realizar ferias, eventos, conferencias y todo tipos de acto que la municipalidad considere necesario. (Ver anexo No 3)

### **2.1.1.-Estructura Administrativa**

- a) En la cadena de mando, la estructura organizacional administrativa y financiera del Centro de Exposiciones Quito se halla en el estatuto y el reglamento interno (ver anexo No 4) de los cuales se desprende el organigrama respectivo que determina la cadena de mando.
- b) El estatuto, del cual se desprende el organigrama, determina los deberes y obligaciones de la asamblea general, el directorio, la comisión administrativa, los jefes departamentales, del gerente y el presidente.

#### **➤ Descriptivo de funciones**

- **La Asamblea General**

La Corporación de ferias está dirigida por la asamblea general, la misma que está conformada por todos los socios de la cámara. Se reúne para tratar de manera específica, asuntos relacionados con el Centro de Exposiciones Quito. Por disposición estatutaria está obligada a aprobar la programación anual por mayoría simple de votos.

- Las funciones de las asamblea general son:
  - a) Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y velar por el progreso y desarrollo de la Corporación.
  - b) Celebrar sesiones ordinarias, en los meses de enero y julio de cada año; y las extraordinarias cuando disponga el Presidente o el Directorio de la Corporación sobre asuntos de urgente resolución.
  - c) Elegir a 3 vocales principales de diferentes Sectores e igual número de suplentes para que conformen el Directorio de la Corporación.
  - d) Aprobar las reformas al presente Estatuto.
  - e) Elegir dos Comisarios principales y sus respectivos suplentes;
  
- En las sesiones ordinarias se conocerá y resolverá los siguientes asuntos:
  - a) Semestralmente, los informes del Presidente, Gerente General y Comisario, respecto al ejercicio económico de la Corporación, de los actos realizados y acuerdos adoptados por los órganos directivos durante el semestre anterior.
  - b) Las mociones y proposiciones que presenten los socios; y,
  - c) Las demás que consten en el orden del día.

## El Comisario

- Las funciones de los comisarios son:
  - a) Tiene absoluta libertad para asistir y participar con voz informativa en las secciones del Directorio o de la Comisión Administrativa y a pedir y obtener la información que, a su juicio, requieran para el correcto desempeño de sus funciones.
  - b) Los comisarios que no fueren atendidos oportunamente en sus demandas de información o que ésta fuere injustificadamente retardada, podrán interponer sus quejas, documentadamente, ante el Tribunal de Honor y Disciplina de la CAPEIPI quien, obligatoriamente, tomará de inmediato las acciones administrativas o punitivas que estime el caso.
  - c) Los informes que obligatoriamente deben presentar los Comisarios en cada una de las Asambleas Generales Ordinarias, deberán ceñirse a las normas éticas y pueden ser presentadas de manera conjunta o por separado, pero, en todo caso, la acción que desarrollen los comisarios, debe ser materia de una adecuada programación y coordinación.
  - d) La Asamblea General, en cualquier, tiempo, puede revocar las funciones a cualquiera de los Comisarios, si se comprueba negligencia, falta de imparcialidad o descuido en el desempeño de los deberes a su cargo.
  - e) Las recomendaciones que contenga el o los informes de los Comisarios y que fueren adoptados con resolución de la Asamblea General, deberán ser acatadas rigurosamente y su inobservancia será sancionada, de acuerdo con el respectivo Reglamento.
  - f) Los archivos de los Comisarios pertenecen a las Corporación y al termino de su periodo de funciones serán entregadas mediante

Acta de entrega – Recepción a quienes los sustituyan en sus cargos.

## **El Directorio**

La Corporación de Ferias, está administrada en primera instancia por el directorio de la entidad, conformada por los representantes o delegados de los sectores que conforman la Cámara, entre sus funciones principales están las de vigilar la actuación del gerente general y su relación con los empleados, controlar la firma de contratos y otro tipo de documentos; aprueba el presupuesto y la forma de destinarlo.

- Las funciones del directorio son:
  - a) Ser responsable de la marcha administrativa de la Corporación velando por el fiel cumplimiento de los Estatutos, sus Reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General;
  - b) Determinar la política administrativa de la Corporación;
  - c) Dictar y/o reformar los reglamentos que fueren necesarios para su correcta administración;
  - d) Nombrar, en su primera sesión, de entre sus miembros al Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación.
  - e) Nombrar a dos de sus vocales para que integren la Comisión Administrativa;
  - f) Nombrar y remover al Gerente General;

- g) Determinar la cuantía de los gastos o inversiones que deba realizar el Vicepresidente Ejecutivo y el Gerente General
- h) Decidir sobre las recomendaciones de la Administración, acerca de la asignación de recursos para eventos feriales; y, autorizar al Presidente o al Vicepresidente Ejecutivo y al Gerente General para que intervengan de común acuerdo en los actos y contratos que tengan relación con las actividades de la Corporación, en los montos que se determinen en el Reglamento General.
- i) Aprobar el presupuesto de la Corporación, en el mes de enero de cada año.
- j) Las demás que se determinen en el presente Estatuto y sus Reglamentos.

### **Auditoría Interna**

Como mecanismo de control, evaluación y asesoría, la función de Auditoría Interna será ejercida por la Unidad de Auditoría Interna de la CAPEIPI, de conformidad de su Plan de Trabajo Anual.

Tanto la Auditoría Interna como la Externa, proporcionara la información de que le sea requerida por los Comisarios, sin perjuicio de las normas de independencia y obligaciones éticas de esas funciones

### **Comisión Administrativa**

La comisión administrativa, es la entidad que se desprende del directorio que dirige y controla de manera prioritaria las acciones de la gerencia y los problemas que presenta el personal. Por disposición estatutaria informa al directorio sobre problemas que se presenten en el orden administrativo, financiero, laboral, además aquellos problemas que presentan los jefes

departamentales y que resultan difícil para la gerencia. Al igual que el directorio se reúne de manera ordinaria semanalmente y extraordinaria cuando la situación lo amerite.

- Las funciones de la comisión administrativa son:
  - a) Velar por que el Gerente General y mas funcionarios de la Corporación cumplan a cabalidad con sus funciones;
  - b) Resolver con el carácter de obligatorio las consultas que en los problemas administrativos le formule el Gerente General de la Corporación.
  - c) Adoptar las resoluciones de acuerdo con el Reglamento General.
  - d) Aprobar los egresos en los montos que fuere determinado por el Directorio.
  - e) Supervisar todos los aspectos relacionados con el Centro de Exposiciones Quito y tomar de inmediato las decisiones que las circunstancias determinen de común acuerdo con el Gerente General.
  - f) Sesionar ordinariamente cada semana y extraordinariamente cuando lo convoque el Vicepresidente Ejecutivo.
  - g) Receptar todos los proyectos de las Comisiones de Trabajo del C.E.Q. para su evaluación y viabilidad.
  - h) Cumplir las demás funciones que le fueren asignadas por este Estatuto y los Reglamentos.

## **El Presidente**

A pesar que en el estatuto define que el Centro de Exposiciones Quito debe tener un presidente, está ausente en el organigrama y en la práctica, en su lugar existe el vicepresidente sin funciones aparentes.

- Las funciones del presidente son:
  - a) Ejercer la Representación legal de la Corporación;
  - b) Ordenar que se convoque a la Asamblea y Directorio de acuerdo con lo previsto en el presente Estatuto;
  - c) Presidir las sesiones de la Asamblea y el Directorio.
  - d) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los actos y contratos que tengan la cuantía que periódicamente fije el Directorio;
  - e) Velar por la buena marcha administrativa de la Corporación;
  - f) Nombrar y remover a los empleados de la Corporación, de común acuerdo con la Comisión Administrativa, a pedido del Gerente General;
  - g) Someter a la aprobación del organismo competente, las reformas al presente Estatuto;
  - h) Velar por la observancia de este Estatuto y los demás reglamentos de la Corporación;

- i) Ejercer las demás atribuciones y cumplir con los deberes que le corresponde, de acuerdo al presente Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea y del Directorio.
- j) En caso de empate en las votaciones, tendrá un voto adicional, en calidad de voto dirimente; y,
- k) Las demás que le asigne la Asamblea General, el Directorio, el presente Estatuto y Reglamentos.

### **El Vicepresidente Ejecutivo**

- Las funciones del vicepresidente Ejecutivo son:
  - a) Presidir la Comisión Administrativa.
  - b) Legalizar con su firma y la del Gerente General todos los comprobantes de egreso de la Corporación;
  - c) Firmar conjuntamente con el Gerente General los cheques de las distintas cuentas bancarias que tuviere la Corporación;
  - d) Vigilar la correcta Administración del Centro de Exposiciones Quito;
  - e) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio, del Presidente y de la Comisión Administrativa.
  - f) Informar al Presidente de la Corporación sobre la marcha del Centro de Exposiciones Quito y del cumplimiento de las resoluciones; y,

- g) Las demás que le fueren asignadas en el presente Estatuto y Reglamentos de la Corporación.

### **Gerente General**

Es nombrado por el directorio y tiene a su cargo la administración del personal y de las ferias, responde por los ingresos y generados en la organización de la ferias y eventos.

- Las funciones del gerente general son:
  - a) Responder por la buena gestión administrativa y económica de la Corporación y del cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio;
  - b) Celebrar toda clase de contratos, en forma conjunta con el Presidente de la Corporación de acuerdo con las cuantías que fije el Directorio;
  - c) Presentar, en la primera sesión ordinaria de la Asamblea General, el informe del estado económico, balances, cuentas e inventarios anuales, debidamente suscritos por él y el Contador de la Corporación.
  - d) Asistir a las reuniones del Directorio y Asamblea General con voz pero sin voto.
  - e) Ejercer las funciones de secretario del Directorio y de las Asamblea General.
  - f) Llevar un archivo de los asuntos estudiados y de las actividades desarrolladas por los diferentes órganos de la Corporación y

prepara las conclusiones para someterlas a consideración del directorio, conforme a las regulaciones de la Corporación.

- g) Vincular a la Corporación con instituciones y personas directa o indirectamente relacionadas con la Corporación;
- h) Mantener permanentemente informados a los socios de las actividades de la Corporación y de las resoluciones adoptadas por los órganos directivos, mediante boletines, circulares, etc.;
- i) Preparar el proyecto de proforma presupuestaria para presentarlo a estudio y aprobación del directorio de la Corporación;
- j) Proponer al Presidente de la Corporación los nombres para designar empleados administrativos y técnicos de acuerdo con la Comisión Administrativa;
- k) Responsabilizarse de la marcha contable de la Corporación;
- l) Las demás que se le asignen de acuerdo con los presentes Estatutos, Reglamentos y resoluciones de los órganos directivos de la Corporación

### **Gerencia de Marketing**

El Jefe de Marketing tiene a su cargo la promoción y coordinación de ferias.

Las funciones del Gerente de Marketing son:

- a) Conceptualizar, organizar y desarrollar eventos feriales en el Centro de Exposiciones Quito, para la cual definirá la estrategia de comercialización y las políticas de estos eventos.

- b) Negociar con socios y empresas externas la organización de ferias y otros eventos.
- c) Responsabilizarse por la rentabilidad de los proyectos feriales.
- d) Definir las políticas de comercialización de los eventos de acuerdo con el objetivo y sector al que está dirigido cada uno de ellos.
- e) Buscar y desarrollar alianzas internacionales.
- f) Desarrollar un calendario ferial.
- g) Implementar ferias y controlar la comercialización y gestión de las mismas.
- h) Controlar y fijar estrategias para el buen desempeño de los eventos.
- i) Apoyar las necesidades de la Corporación en temas inherentes a la creación e implementación de estrategias de negocios
- j) Organizar y desarrollar registro de compradores a través de la creación de una base de datos, el uso de información y la implementación de un registro
- k) Lograr la fidelización de clientes para el desarrollo de los eventos como tanto de expositores como de visitantes
- l) Las demás funciones inherentes a su cargo y aquellas que sean emanadas por sus superiores

## **Jefatura Administrativo Financiero**

A continuación se detallan las funciones que realiza:

- a) Revisión de los Estados Financieros previa la presentación a Comisión Administrativa y directorio.
- b) Revisión de la Declaraciones de impuestos, que incluya Retenciones en la Fuente, IVA, Impuesto a la Renta, Patentes y afines Municipales.
- c) Análisis y puesta en marcha de un sistema de control interno y un flujo grama de procesos.
- d) Revisión de Flujos de Caja semanales para la programación de Tesorería.
- e) Elaboración En forma conjunta co el gerente general del presupuesto general de la corporación.
- f) Revisión de Roles de Pago, liquidación de haberes, planillas del IESS.
- g) Atender todos los requerimientos que los comisarios y auditoria interna demanden de la contabilidad.
- h) Colaborar con el gerente general en la presentación de los estados financieros a la asamblea general.
- i) Y todas las demás funciones inherentes a su cargo.

## **Contabilidad**

- a) Organización y estructuración de un plan de cuentas funcional
- b) Declaración de impuestos, que incluya Retenciones en la fuente, IVA, impuesto a la renta, patentes y afines municipales
- c) Emitir los estados financieros en forma mensual dentro de los primeros diez días del siguiente mes
- d) Elaboración de flujos de caja semanales para la programación del Jefe Administrativo Financiero
- e) Elaboración de roles de pago, liquidación de haberes, planillas de IESS
- f) Atender todos los requerimientos que los Comisarios y auditoría interna demande de la contabilidad
- g) Presentar los estados financieros a la Comisión Administrativa y al Directorio
- h) Comunicar los cambios en la normativa contable vigente, fin de ser implantada oportunamente
- i) Para la elaboración de los estados financieros utilizara el programa TMAX MIL, propiedad de la Corporación de Ferias de la CAPEIPI
- j) Elaborar y presentar conciliaciones bancarias mensualmente
- k) Informar por escrito a la Gerencia de la Corporación de Ferias de la CAPEIPI del manejo de nuevas técnicas contables y de las disposiciones fiscales y tributarias

- l) Comunicar por escrito a la gerencia los cambios en las normativas contable vigente, a fin de ser implementada oportunamente Corporación de Ferias de la CAPEIPI

### **Secretaria**

- a) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos, disposiciones vigentes en la corporación y a las que adelante se expidieran
- b) Prestar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la corporación
- c) Cuidar y mantener en debida forma los útiles dinero, documentos que le fueron entregados para la ejecución de sus labores o estuviere a su cuidado
- d) Prepara la documentación y antecedentes para reuniones internas y externas
- e) Preparar la documentación para sesiones ordinarias y extraordinarias para la Comisión Administrativa y Directorio
- f) Elaborar las actas de comisión administrativa y directorio
- g) Elaborar y mecanografiar circulares, informes, convocatorias, contratos etc.
- h) Distribución de trámites y correspondencia a los diferentes departamentos
- i) Llenar la agenda de compromisos del gerente
- j) Concertar citas, atender al publico

- k) Llenar un archivo de documentos y comunicaciones recibidas y enviadas
- l) Actuar como asistente del secretario en las sesiones ordinarias y extraordinarias
- m) Colaborar con gerencia en la elaboración de informes
- n) Manejo del fondo de caja chica
- o) Colaboración con vicepresidencia ejecutiva y la gerencia general en la elaboración de informes
- p) Colaboración con la organización y desarrollo de ferias compartidas y programas por el CEQ
- q) Preparar documentación para la Reunión Técnica de Expositores
- r) Realizar los trabajos encomendados por gerencia y aquellos que como resultado de las sesiones deben cumplirse.

### **Mensajería**

- a) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos, disposiciones vigentes en la corporación y las que adelante se expidieran
- b) Presentar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la Corporación
- c) Realizar los depósitos y gestiones en bancos e instituciones publicas
- d) Realizar las gestiones que se requiera en las instituciones privadas que tenga relación la Corporación

- e) Realizar los pagos por servicio, tasa, impuestos, cuotas de afiliación, y demás relacionados con clientes y proveedores de la corporación
- f) Realizar las labores de limpieza en las oficinas de la corporación
- g) Cuidar y mantener en debida forma los bienes útiles, dinero, documentos que le fueran entregados para la ejecución de sus labores o estuviere a su cuidado
- h) Guardar reserva sobre las informaciones y más datos de la corporación que lleguen a su conocimiento en razón de sus labores
- i) Cumplir con las demás funciones que por naturaleza de su trabajo le asignen los superiores

### **Jefatura Técnica**

- a) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos, disposiciones vigentes en la Corporación y las que adelante se expidieron
- b) Prestar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la Corporación
- c) Cuidar y mantener en debida forma los bienes útiles, dinero, documentos que le fueran entregado para la ejecución de sus labores o estuviere a su cuidado
- d) Colaborar en las labores de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones del CEQ

- e) Colaborar con el montaje y desmontaje de las diferentes ferias y eventos que se realicen en el recinto ferial
- f) Colaborar con los expositores durante los días de feria
- g) Colaborar en las tareas de limpieza
- h) Ejecución y control de los trabajos de plomería, suelda, jardinería, albañilería.
- i) Cumplir con los turnos de trabajo que se planifique para cada feria o evento
- j) Notificar a sus superiores en caso de detectar algún daño o avería ocurrida en las instalaciones
- k) Apoyar los eventos a desarrollarse en las empresas del Holding CAPEIPI
- l) Guardar reserva sobre las informaciones y más datos de la corporación que lleguen a su conocimiento en razón de sus labores
- m) Cumplir con las demás funciones que por la naturaleza de su trabajo le asignen los superiores

### **2.1.2.-Estructura Financiera**

La estructura financiera del Centro de Exposiciones Quito, está compuesta por las secciones de contabilidad, caja, compras, recepción, bodega y forman parte del departamento administrativo.

### **2.1.3.-FUNCIONES**

Finalmente en el manual de funciones se establece las obligaciones laborales del gerente y de los jefes departamentales y del personal en general. En el anexo No 5 que presentamos al final de la investigación constan el estatuto, el reglamento interno y el manual de funciones del Centro de Exposiciones Quito, documentos necesarios e indispensables para emprender en la reingeniería administrativa que es parte de los próximos capítulos de la presente investigación.

### **CONCLUSIONES**

Una vez analizado el capítulo II podemos concluir lo siguiente:

- ✓ El organigrama que presenta el centro de exposiciones quito no se encuentra debidamente respaldado con el manual de funciones
- ✓ La contradicción de puestos que existen en el manual de funciones y están ausentes en el organigrama.
- ✓ Una cadena de mando realizada a conveniencia y no a las necesidades del centro de exposiciones quito
- ✓ El incumplimiento de los procedimientos para una correcta selección de personal

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LAS FERIAS DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

Se pretende en este capítulo, analizar los casos más comunes en los que se presentan problemas dentro del Centro de Exposiciones Quito, de manera especial en el proceso administrativo, cuando se organizan y efectúan ferias.

Para esto realizaremos el análisis FODA, que nos permitirá detectar y enfrentar los inconvenientes a los que se expone el CEQ.

**CUADRO 14**  
**MATRIZ F.O.D.A.**

**Fortalezas**

- Asociada a la Cámara
- Posicionamiento de mercado
- Ubicación privilegiada
- Promoción

**Oportunidades**

- Proyecto de expansión

**Debilidades**

- Dependencia de la cámara
- Cadena de mando irregular
- Exceso de personal
- Deficiencia administrativa
- Falta de coordinación
- Desconocimiento de procedimientos
- Toma de decisiones aisladamente
- Carece de profesionalismo en ferias
- Parqueo inadecuado y caro
- Falta de espacios

**Amenazas**

- Mercado inexplorado
- Competencia creciente
- Precios de la competencia inferiores
- Globalización-reto

Fuente. Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

### **3.1.- Deficiencias administrativas en el Centro de Exposiciones Quito.**

Se considera que existen cuatro problemas relevantes y actuales en el Centro de Exposiciones Quito, de manera especial en la realización de los eventos, estos problemas se pueden resumir así:

- a) Deficiencia administrativa, en el proceso de selección de personal del Centro de Exposiciones Quito.
- b) Falta de coordinación entre los departamentos para una correcta toma de decisiones.
- c) Ausencia de medios y desconocimientos de técnicas que permitan evaluar la eficiencia administrativa en los diferentes eventos.
- d) Desconocimiento en la aplicación de procedimientos de la gestión administrativa.

#### **a) Deficiencia administrativa, en el proceso de selección de personal del Centro de Exposiciones Quito.**

Debido a que la gerencia, los jefes departamentales y el personal en general responden a decisiones de la Presidencia de la Cámara de turno, se observa en la dirección, un alto nivel de imposición, en especial las dependencias directrices, las mismas que en desconocimiento de parámetros de manejo administrativo y funcional intentan manejar la organización como hacienda, además de no contar con el perfil y la preparación académica respectiva inciden en generar molestias en el conglomerado.

En la contratación del personal se trabaja bajo padrinazgos, lasos de amistad y no por meritos. Que produce las sobrecargas laborales en unos y los desfases en otros casos.

Si bien los estatutos y reglamentos internos contienen manuales de función, en la mayoría de los casos, el personal realiza actividades que no constan en los respectivos documentos y demuestran en la práctica, la inoperancia al no tener asignado valores o no conocer de antemano cuáles son sus funciones.

**b) Falta de coordinación entre los departamentos para una correcta toma de decisiones.**

La falta de coordinación entre los departamentos de marketing, comercialización y en especial los jefes de estas divisiones no acuerdan, ni concuerdan en la planificación de las actividades de la organización, no toman decisiones en conjunto, sino aisladamente, y los resultados se enmarcan en la falta de espacios y doble contratación de proveedores publicitarios, doble contratación de espacios, entre otros de los acontecimientos más usuales.

Menos aún se permite registrar los acontecimientos diarios sobre la programación de eventos, obtener un historial que permita planear por temporadas.

En los eventos mismos existen aún apuros en cuanto a coordinación, debiendo realizar ajustes incluso hasta mediados de la feria.

**c) Ausencia de medios y desconocimientos de técnicas que permitan evaluar la eficiencia administrativa en los diferentes eventos**

La satisfacción del cliente define la calidad del producto, en el caso de las ferias el administrador del Centro de Exposiciones Quito, el cliente expositor, es el principal elemento que permite la evaluación, la búsqueda correcta de las herramientas que permiten recopilar esta información, llevará a crear procesos de retroalimentación a fin de garantizar en otros eventos mejores servicios y de mejor calidad.

El grado de satisfacción reflejado en la colaboración, agilidad, desempeño sobre los que se han prestado los servicios permitirán el mayor o menor grado de conformidad y posible contratación en el futuro próximo.

Al cuantificar valores que permiten el mejoramiento continuo de los servicios se permite mejorar los niveles de negociación. E incluso posicionarse en el mercado bajo parámetros favorables.

Los visitantes, son elementos externos que permiten evaluar las deficiencias de los expositores y del conjunto ferial en general, con respecto a los aspectos y actividades que se han programado. Debe considerarse que el mayor o menor resultado que encuentren los expositores depende de la atención que las empresas promocionales oferten, la forma en la que se dirijan y de los servicios generales que las instalaciones ofrezcan en este caso las del Centro ferial.

En todos los eventos que se realizan anualmente en el Centro de Exposiciones Quito, nunca se ha realizado actividades que permita acumular experiencias, corregir errores e iniciar procesos de mejoramiento continuo en los próximos eventos.

Conocer al expositor al visitante y al personal que labora en las ferias, investigarlo con fines de mejorar el sistema, es una de las situaciones inmediatas que deben cambiarse.

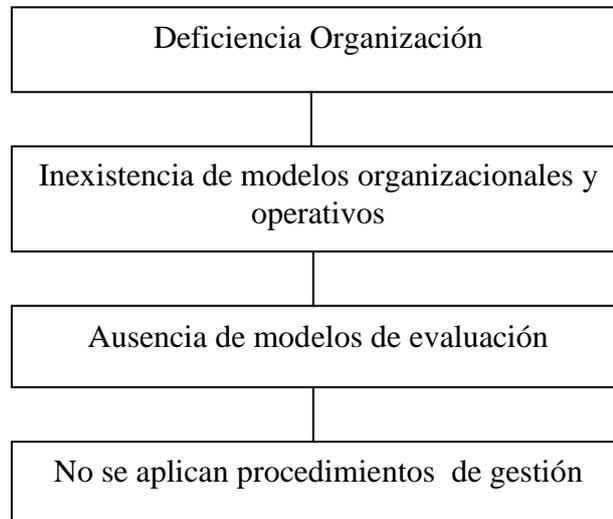
#### **d) Desconocimiento en la aplicación de procedimientos de la gestión administrativa**

Las modernas formas de administrar los recursos humanos y financieros, que se denominan **gestión**, increíblemente no se aplican en la Cámara, que reúne a los empresarios pequeños de la provincia de Pichincha.

El manual de procedimientos, a pesar de su existencia no es aplicado de la manera correcta, en forma elemental y en los objetivos mínimos que podrían definir la acción de la Cámara y del Centro de Exposiciones Quito. No se ha cruzado por la mente de los que dirigen la institución por lo que resulta obvio que se desconozcan técnicas de control y métodos de mejoramiento continuo, quizás lo único medianamente rescatable, es una elemental programación presupuestaria que sin mayor análisis resumen fuentes de ingresos y de gastos.

Es una necesidad de la Cámara y de manera especial de Centro de Exposiciones Quito, implementar y ejecutar modelos de gestión administrativa, como alternativa para fijar metas y objetivos, mejorar los eventos y alcanzar niveles importantes de satisfacción en los expositores y visitantes.

**Cuadro N.- 15**  
**Problemas en el Centro de Exposiciones Quito**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

### **3.2 Procesos del servicio**

#### **3.2.1 Servicios Actuales**

El Centro de Exposiciones Quito cuenta en la actualidad con los siguientes servicios al que acuden expositores y visitantes.

- a) Área de exposiciones
- b) Espacios para conferencias
- c) Sistemas de comunicación
- d) Parqueaderos pequeños e incómodos

## a) Área de Exposiciones

En primer lugar las áreas de exposiciones consisten en dos galpones en el que se pueden ubicar 208 expositores y que tiene las siguientes dimensiones:

Pabellón **Ciudad de Quito** así se denomina al espacio más pequeño y de una sola planta que tiene área total de 640 m<sup>2</sup> y en el que se ubica un total de 39 expositores. Cuadro 17.

Pabellón **Simón Bolívar** este espacio cuenta con dos pisos, en la planta baja, el área total de 2.255 m<sup>2</sup> y caben 120 expositores, además existe un mezanine que bordea en cuadro las paredes del Centro, con área total de 750 m<sup>2</sup> y en el que se puede ubicar 39 expositores. Los planos de estos pabellones aparecen en el cuadro 16, la distribución de los expositores podría ser mejor si se analiza el espacio y la forma en las que están ubicados los stands.

En segundo lugar, en el patio sin cubierta, existen aquellos espacios para exposiciones que se denominan **islas** que consisten en cuatro espacios de una área total de 850 m<sup>2</sup> y en el que se ubican expositores, que en mucho de los casos no están relacionados con los eventos pero que aprovechan la oportunidad, para promocionar vehículos o electrodomésticos, y satisfacer necesidades de alimentación, otras necesidades de expositores y visitantes e incluso de empleados. Igualmente el plano de las islas aparece en el cuadro 18.

Es fácil ubicar en esta área de cuatro a ocho expositores que utilizando grandes espacios, forman las denominadas islas, presentan las desventaja de ser espacios al aire libre, lo que incide en el costo de los expositores que deben implementar sistemas de protección adecuados para sus productos sus

empleados y visitantes, en un clima tan difícil y cambiante como es el que predomina en la ciudad.

#### **b) Espacio para Conferencias**

Las conferencias, los congresos, las charlas, las exposiciones sobre temas relacionados con la feria, se realizan en el auditorio denominado **Los Caras**, esta área cuenta con material y equipo didáctico como proyectores, pantalla gigante, sistema de amplificación, existe un ambiente apropiado además cuenta con un elemento que demandan y exigen las reuniones o lugares donde se discuten, analizan y profundizan temas e inclusive de toman resoluciones.

El auditorio presenta un problema, pues carece de asientos adecuados que permitan la comodidad de los asistentes.

#### **c) Sistema de Comunicación**

El Centro de Exposiciones Quito también cuenta con un sistema de comunicación como es teléfono, fax, mail, Internet, que facilitan la comunicación de los expositores con los posibles clientes nacionales e internacionales.

Sin embargo estos sistemas de comunicación no abastecen a todos en momentos que se realizan ferias prolongadas y de concurrencia masiva.

#### **d) Parqueaderos Pequeños e Incómodos**

Los parqueaderos tiene una extensión de 1.629m<sup>2</sup>, el uno está ubicado en los interiores del centro, y el otro en los exteriores del mismo.

El Centro de Exposiciones Quito en sus parqueadero caben apenas 150 vehículos con dificultades de acceso de parqueo y de salida.

### **3.2.2 La promoción**

Mención especial y aparte merecen los servicios de promoción de los eventos. En la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha se ha creado, con funciones independientes, la agencia de publicidad ( Publicapi ) encargado de la publicidad y promoción de todo aquello que organiza la Cámara.

Publicapi está encargada de realizar las promociones de los eventos y ferias que realiza el Centro de Exposiciones Quito. Se contrata a esta empresa, que a su vez se encarga de contratar a empresas especializadas en promociones para que se realice estas actividades con cargo al Centro de Exposiciones Quito y al evento específico que se va a realizar.

La experiencia que se tiene hasta la actualidad, es medianamente aceptable y no han presentado mayores problemas hasta los actuales momentos.

## **3.3. LOS ESPACIOS Y LA UBICACIÓN DE LOS EXPOSITORES**

### **3.3.1 Ubicación por Pabellones**

El CEQ cuenta con dos pabellones denominados Simón Bolívar y Ciudad de Quito

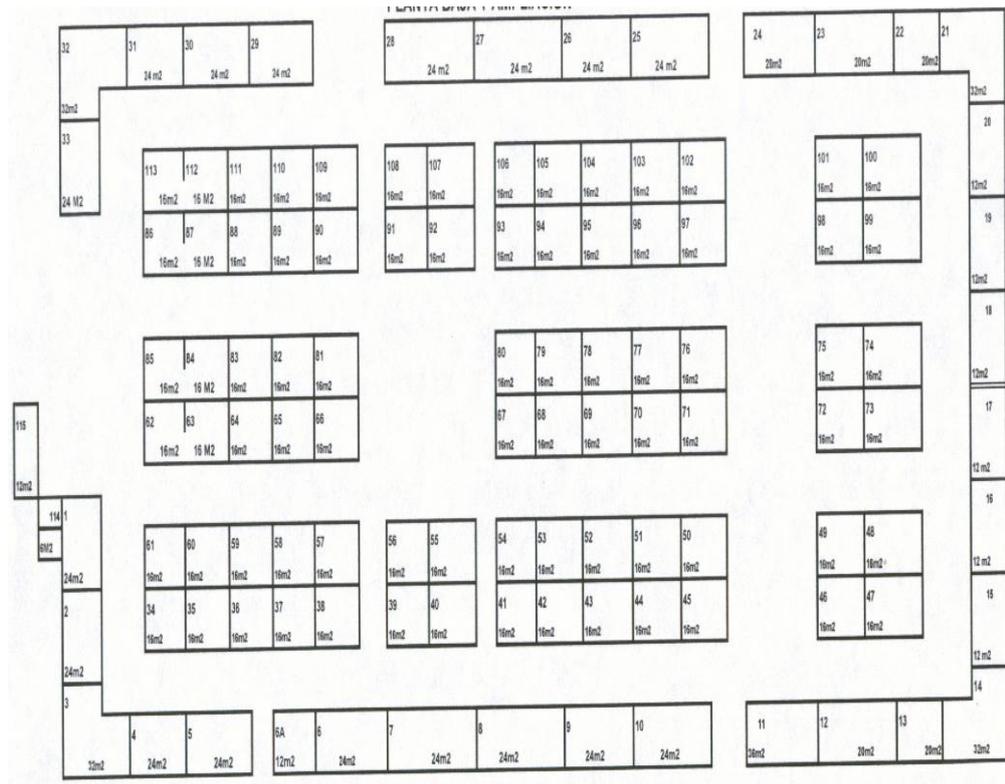
En el pabellón **Simón Bolívar** los expositores se ubican a lo largo de la pared sur empezando por la puerta principal, continua hasta el fondo, regresa en sentido contrario a las manecillas del reloj hasta alcanzar nuevamente la puerta principal.

En estos espacios los expositores cuentan con dimensiones desde 4 hasta 12 m<sup>2</sup>, por los que se consideran relativamente pequeños. En el centro del

pabellón se ha establecido espacios para los expositores, mucho más grande y por estar ubicados al interior presentan indudablemente mejor ubicación.

En esta área que constituye la planta baja se puede ubicar un total de 120 expositores. En el mezanine del Simón Bolívar, los expositores están ubicados junto a la pared y en esta área se ubican 39 expositores, esta área por encontrarse en la parte alta del pabellón y ser más restringida la circulación, es menos preferida por los expositores

**Cuadro N.-16**  
**Planos del Pabellón Simón Bolívar**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

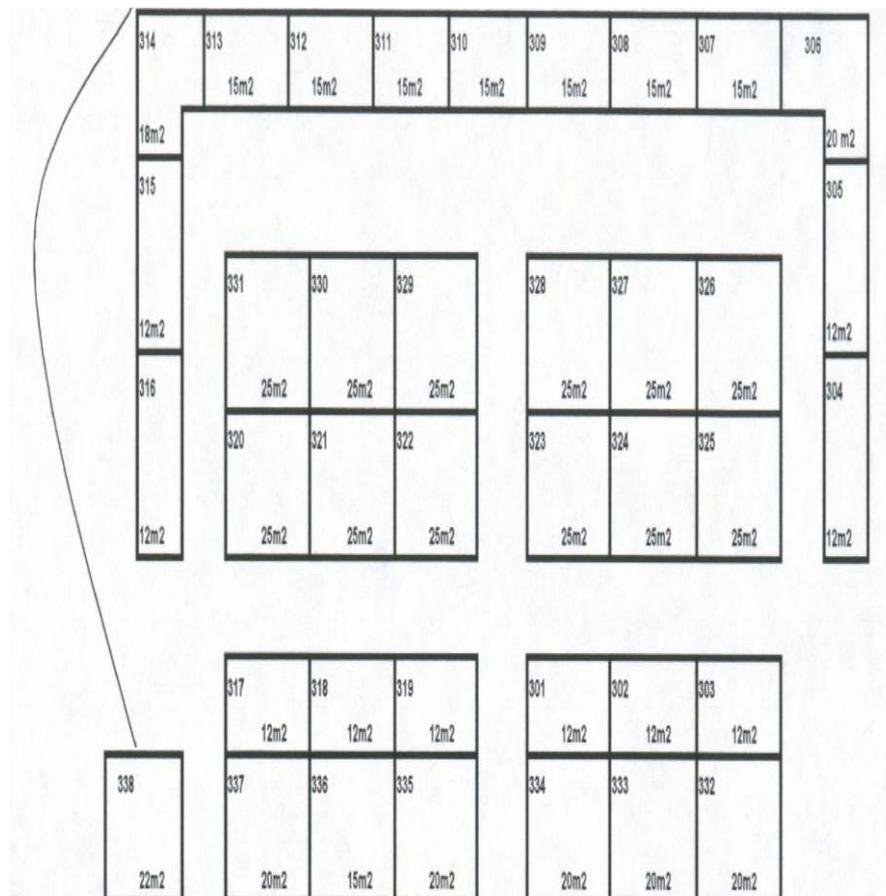
Elaboración: Fausto Tobar

El pabellón **Ciudad de Quito**, está diseñado para proveer a los expositores de mayores espacios y por el hecho de estar a la entrada al Centro, se considera que es el primero que visitan los asistentes, por lo que gozan de preferencia a pesar del mayor costo que representa.

En este pabellón se ubican un total de 41 expositores, en áreas que van 6 a 10 m<sup>2</sup>. E el plano para mayo comprensión del tema se puede apreciar en el cuadro 17.

**Cuadro N.-17**

**Planos del Pabellón Ciudad de Quito**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

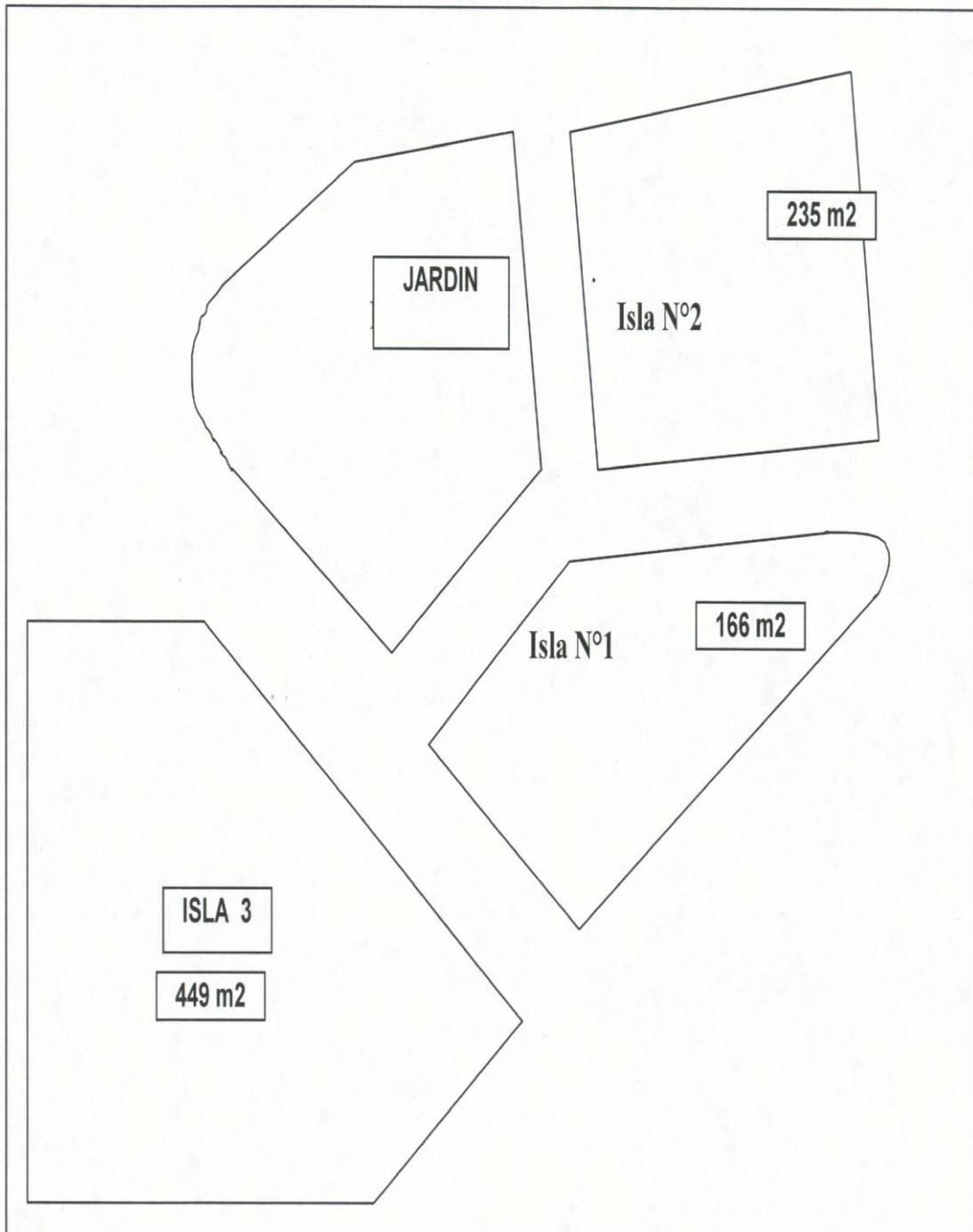
Elaboración: Fausto Tobar

Existen al aire libre espacios que se denominan islas que suman cuatro áreas al aire libre y con dimensiones bastante considerables.

Cada isla tiene espacios mínimos de 25 m<sup>2</sup> y por estar al ingreso de las ferias presentan considerables demandas.

Por ser de importancia para nuestra investigación se adjunta a continuación los planos de las islas especificando su ubicación y sus dimensiones (ver cuadro 18)

**Cuadro N.- 18**  
**Planos de las Islas**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito  
Elaboración: Fausto Tobar

### **3.3.2 Ubicación de los Expositores.**

Como es de esperarse, en el Centro no se ha realizado una investigación que permita determinar cuáles espacios son estratégicos por su ubicación. Esto lo puede determinar un estudio detallado en el que se revise que empresas han obtenido mejores resultados tomando como parámetros la ubicación en feria, aun cuando más sostenible será la atracción que estas empresas posean en cuanto a productos y servicios, el cómo hayan planificado el tiempo y las acciones.

De acuerdo con normas internacionales el espacio más pequeño es de 3x3 ( 9m<sup>2</sup> ) y el más grande es de 6x15 ( 90 m<sup>2</sup>), espacios que no se encuentra en el Centro de Exposiciones Quito, con el agravante de que las estructuras de división espacial son extremadamente rígidas, impidiendo hacer cambios dimensionales y los expositores tienen que someterse a esta situación preestablecida, cuando debería ser al revés, que es el expositor el que determine las formas y las dimensiones de los stand.

## **3.4. EXPOSITORES SATISFECHOS E INSATISFECHOS**

### **3.4.1 Expositores Satisfechos**

La calidad de los servicios se refleja en la satisfacción del cliente (consumidor). En el caso de los servicios que ofrece el Centro de Exposiciones Quito a los empresarios (expositores), la satisfacción está dada por el nivel de ventas.

La satisfacción depende de la promoción, organización, y dirección de las ferias, es decir del éxito del evento que se manifiesta en la concurrencia masiva de visitantes. En consecuencia el éxito del evento depende de una cantidad de factores que van desde la investigación de mercado continua con excelente promoción, luego vendrá la capacidad de venta de los expositores

en la medida en que asista el público deseoso de adquirir productos, es tarea conjunta del Centro de Exposiciones Quito y de los empresarios que en calidad de expositores concurren al evento.

Existen por otro lado expositores que concurren a las ferias con el único y exclusivo fin de posicionarse en el mercado. Esto significa que su objetivo fundamental y primario es hacer conocer las bondades del producto y la calidad del mismo, que se aproveche los precios, promociones y como es de esperarse intentan recuperarse los costos con márgenes mínimos e ínfimos de beneficios. Mantener informado al mercado que ya han capturado.

También existen expositores que concurren a los eventos a lanzar un producto nuevo y la feria es una excelente alternativa de promoción. Para conseguir que productos nuevos penetren en el mercado por medio de un evento ferial se requiere, por parte del expositor, amplias experiencias y prácticas de mercadeo y ventas, por lo que para conseguir el objetivo y colocar el producto en el mercado debe existir el trabajo conjunto de organizadores y expositores pues en estos casos la promoción del evento debe estar orientada en partes a interesar al público, a los visitantes de la ciudad que concurren al evento pues van a lanzarse productos nuevos y novedosos es una buena ocasión y oportunidad de compras y ventas. El expositor satisfecho es aquel que por medio del éxito ferial logra hacer conocer su producto que por otros medios le sería mucho más difícil y sobre todo mucho más costoso y de largo proceso de promoción.

En resumen el expositor satisfecho es aquel que logra alcanzar sus metas en ventas, en posicionamiento, en base a las disposiciones propias y bondades de las instalaciones.

### **3.4.2 Expositores Insatisfechos**

Para muchos la feria es una inversión que no se recupera, pues su volumen de ventas se mantiene constante o por debajo de las metas, es decir existe insatisfacción, una de las razones se dan cuando la empresa participa por primera vez, y no ha existido la suficiente información por parte de la organización promotora.

Significa que con el evento no ha alcanzado el éxito que esperaba por deficiencia en la promoción, porque se escogió una fecha no apropiada o porque no hubo las condiciones económicas, políticas y sociales para efectivizar las metas. Resulta difícil que un expositor insatisfecho decida participar en nuevo evento ferial que le implica un costo y que no le va a reportar beneficios adicionales. De ahí la importancia de que los centros de exposiciones garanticen el éxito de los eventos o de lo contrario se convertirá en ferias sin trascendencia, sin importancia colectiva y sin mayor interés en el sistema empresarial y del público asistente.

- **CONCLUSIONES.**

Culminado el capítulo III podemos llegar a las siguientes conclusiones.

- Una vez realizada la matriz F.O.D.A encontramos como debilidades las crecientes deficiencias administrativas que existe en el C.E.Q.
- La falta de coordinación que existe entre departamentos que influye en una correcta toma de decisiones.
- Una notable ausencia de medios y el desconocimiento de técnicas al momento de evaluar la eficiencia administrativa.
- No se aplican los procedimientos de la gestión administrativa

- Carece de una adecuada estructura física que impide el normal desenvolvimiento de las ferias.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

En este capítulo, se abordarán los aspectos conceptuales de la reingeniería y los procesos de reingeniería, en qué consisten estos procesos y de manera especial, su aplicación en las áreas administrativas para luego desarrollar un modelo que sea aplicable al Centro de Exposiciones Quito.

#### **4.1. Definición y aspectos conceptuales en los procesos de reingeniería**

##### **4.1.1. Definición de Reingeniería y Procesos de Reingeniería**

Reingeniería en su forma más elemental, es “empezar de nuevo” en la administración y dirección de la empresa. En el sentido más amplio, se la define como el cambio fundamental y el rediseño radical de los procesos para superar los problemas o las denominadas áreas críticas, que posibiliten el éxito de la empresa para alcanzar los niveles de calidad esperados.

Michael Hammer define así:

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas

críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, rapidez”<sup>4</sup>

“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valores agregados y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de la organización”<sup>5</sup>

Siguiendo con las definiciones nos encontramos con que Hammer opina lo siguiente.

“Decimos que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicios, flexibilidad y bajo costo los procesos deben ser sencillos, la necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darle forma a las organizaciones” (4)

Luego este autor continúa y sostiene que es “todo aquello que tienen que hacer los directores para empezar y formar una nueva visualización de la compañía y crear una nueva manera de hacer el trabajo, las actividades y las operaciones”.

Finalmente concluye con la siguiente afirmación “es el tremendo problema de persuadir a la gente dentro de una organización de que acoja, o por los menos no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Michael Hammer y James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Año 1996, Página No. 34

<sup>5</sup> Michael Hammer y James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Año 1996, Pagina No. 34

<sup>6</sup> Dávila Zambrano Sandra, Cinco Momentos Estratégicos para Hacer Reingeniería de Procesos, Imprenta Efecto Gráfico, Quito 2001

Ante lo expuesto anteriormente podemos concluir en que la reingeniería en su expresión más simple es el cambio de procesos y diseños, para enfrentar los problemas que se puedan detectar dentro de una organización.

### **Otros Conceptos Relacionados**

**Líder.-** “El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía que al revés y patas arriba y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería”<sup>7</sup>

**Equipo de Reingeniería.-** “El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada es la labor de los miembros del equipo, estos son los que tiene que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Estos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio”<sup>8</sup>

**Sesión de Reingeniería.-** Para un equipo de reingeniería, lo es su primera reunión. Todo lo que tiene que hacer en ella es empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer su trabajo.

### **Procesos de Reingeniería**

“Cuando en el análisis de un proceso, su diagnóstico, relaciona el **ser organizacional** con el cambio, involucra al ser humano, tiempo, costo e incentiva a mantener una administración estratégica. Se denomina reingeniería de procesos”<sup>9</sup>

“Por el acelerado cambio del entorno empresarial, se busca mejorar las estructuras y direcciones; de tal manera que, la cultura organizacional puede

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem, Pág. 29

responder en forma óptima a las transacciones modernas. Por este motivo, los escenarios administrativos que constituyen al ayer de las organizaciones son valoradas como experiencias positivas o negativas, facilitada a través de una metodología calificada y fácil para ser aplicada tanto en las empresas públicas como privadas”<sup>10</sup> .

**Antecedentes de los Procesos de Reingeniería.-** Los antecedentes de la reingeniería se ubican en los años cincuenta y sesenta denominados años de posguerra. Se implementa en esta época y por sugerencia de la recién creada Naciones Unidas, el modelo de intervención fiscal, que buscan reconstruir la economía en virtud del gasto público y la dirección monetaria del Banco Central.

Después de dos décadas de intervención fiscal, en los años cincuenta y sesenta en el siglo XX, en que se logra reactivar la economía, estimular el consumo y el desarrollo empresarial basado en la empresa pública, el modelo entra en crisis en los años setenta, las ausencia de crecimiento, el incremento de desempleo, la inflación y la inestabilidad de la tasa de interés indicaban que la intervención fiscal se había agotado y que era necesario nuevos planteamientos para superar la crisis.

Pero el gran problema que origina la intervención fiscal, es que genera una **empresa privada protegida, ineficiente e improductiva**, similar a la empresa fiscal. El nuevo modelo económico debía considerar que las empresas privadas, al igual que las empresas públicas debían superar los niveles de ineficiencia creado en las dos décadas anteriores.

La reingeniería era la alternativa administrativa y financiera para que la empresa alcance niveles de eficiencia, eficacia y economía, produzca bienes y servicios de acreditada calidad para satisfacer las necesidades de la creciente

---

<sup>10</sup>Idem, Pág. 16

demanda. La reingeniería y los procesos de reingeniería empiezan a cobrar importancia en la década de los años setenta, época que entra en crisis el modelo fiscal intervencionista.

#### **4.1.2. Cambios y Rediseños**

Los procesos de reingeniería se justifican en el momento en el que se realizan **cambios** importantes, fundamentales y radicales en la organización.

Los cambios deben hacerse en los **oficios** y en los **trabajos**, cambian el **trabajador** y los **directores**, inclusive se deben modificar los procesos, que implica los procesos de cambiar la forma de administrar la organización.

Los cambios obligan a los **rediseños** productivos y administrativos, que se entienden por modificar los esquemas en los mismos elementos del cambio, es decir en los **oficios**, en el **trabajador**, la **dirección**, los **procesos**, la **organización**.

Los procesos implican que las **tareas u oficios** individuales pasan de ser consideradas, como tareas colectivas, la **organización**, se debe rediseñar para realizar cambios en el trabajo, la organización debe estar estructurada para trabajar en equipo y no para tareas que se desempeñen individualmente.

Los cambios en el **trabajador** se entienden en la medida que deja de ser una persona que realiza tareas, para formar parte de un equipo de trabajo, que actúa al interior del equipo como un elemento que toma decisiones sobre la tarea que realiza, abandona su carácter de obediente para ser deliberante. El proceso de capacitación, no lo realiza por medios tradicionales, sino que por el contrario, desarrolla un largo proceso de aprendizaje aplicable a las tareas y oficios. La organización responde a este nuevo trabajador, inmerso en el

equipo de trabajo, el lugar donde labora el grupo, debe ser adecuado ventilado y suficientemente iluminado.

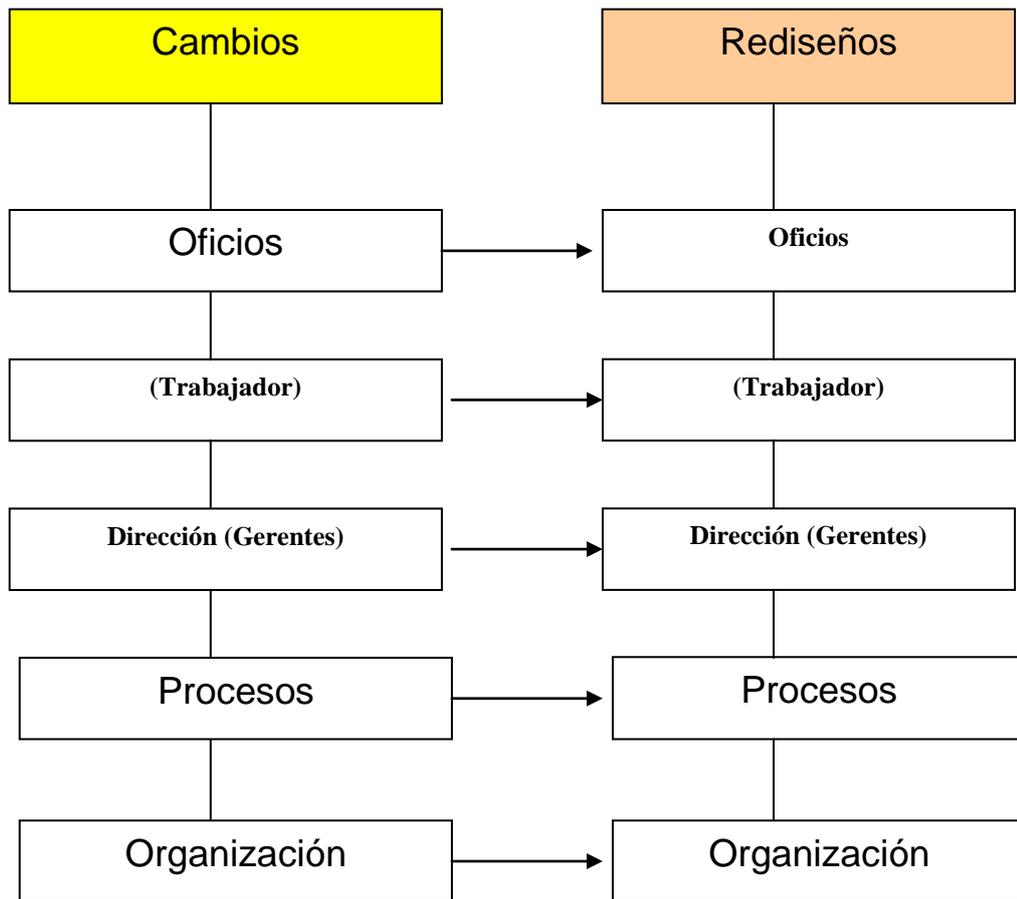
Los **gerentes**, constituyen el agente fundamental del cambio, se convierten en **líderes** de las modificaciones y no el director que ordena para que se cumplan actividades que muchas veces no se entienden. El director o gerente se relaciona directamente con los equipo de trabajo, y participa en las decisiones que toma el grupo. Su rol en el proceso de reingeniería está determinado por su condición de director responsable en la organización, de la puesta en marcha del proceso, de los éxitos que se alcancen en su aplicación. Entendiendo que su éxito está en función de su capacidad de líder y la aceptación que tenga en los grupos como parte operativa del proceso.

La dirección es el líder de la organización y consecuentemente el líder de los procesos de reingeniería y de los equipos de reingeniería.

La **organización** debe estar acorde con los cambios, entendiéndose como tal a la estructura y el interior de la empresa que hacen posible las funciones y las actividades. En el cuadro N.-19, resumimos los cambios y los rediseños.

**Cuadro N.-19**

**Cambios y Rediseños en la Reingeniería**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

Como podemos apreciar los cambios y rediseños están estrechamente relacionados, lo fundamental es el cambio de actitud en cada una de las personas y la conformación de verdaderos equipos de trabajo para evitar la toma de decisiones en forma aislada y orientarse al cumplimiento de metas y objetivos.

### 4.1.3 Gestión de Cambio

Los procesos de reingeniería demandan la realización de cambios y rediseños en la organización, los mismos que deben ser administrados por los directivos desde el inicio hasta la finalización del proceso para lograr los éxitos que se buscan y pretenden.

Administrar los cambios, significa evaluar las fuerzas, realizar un diagnóstico e implementar los métodos de ejecución que conduzcan a reformas estructurales con el objetivo final de optimizar la utilización de los recursos, proveer servicios de calidad y a entera satisfacción del cliente.

#### ➤ **Fuerzas**

Las **fuerzas** que se oponen y desde luego quienes apoyan los procesos de reingeniería, generalmente se las encuentra al interior de la organización, aunque existan elementos externos que en última instancia inciden en la implementación de la reingeniería.

Los que se oponen, son aquellos elementos que se resisten a los cambio, lo hacen generalmente por temor a perder su fuente de ingresos, sus trabajos, sus privilegios o por intereses propios al estar acostumbrados a realizar actividades rutinarias y no laborar bajo la nueva modalidad y en equipo.

Otra razones son las presiones y las costumbres, la reingeniería demanda alcanzar metas y objetivos que muchos elementos no están dispuestos a aceptar.

Por su parte, las fuerzas que inciden y apoyan pueden ser internas o externas. Las internas son los trabajadores, jefes, y directores que buscan mayores remuneraciones, recompensas, inclusive privilegios que el cambio le otorga.

Entre las fuerzas externas, esta la **competencia** que mejora permanentemente y demandan cambios internos, la **globalización** que obliga a alcanzar competitividad, los **avances tecnológicos** que imprimen permanentemente nuevas formas y más rentables procesos de producir y finalmente, la **cultura** de las personas entendiéndose como los cambios en los patrones de consumo.

La dirección y otros elementos que apoyan en el cambio, en algunos casos ejerce la condición de líder, forma equipos y grupos de trabajo, solucionan conflictos. Le corresponde planificar los procesos de reingeniería, deciden los pasos a seguir y finalmente implementar los procesos previamente determinados.

#### ➤ **Diagnóstico**

La segunda etapa del proceso, una vez ubicada y definida las fuerzas, es realizar un **diagnóstico** de la situación actual de la organización, en especial del personal. Se puede utilizar el método de la entrevista, aplicar cuestionarios o realizar observaciones periódicas y con objetivos claros. El diagnóstico permite definir el método que disminuya la resistencia y el método de ejecución del proceso

#### ➤ **Modelo de Ejecución**

El tercer paso es elegir, definir, y aplicar el método que reduce y controla la resistencia, y define los procesos de ejecución.

Para **disminuir la resistencia** se recurre generalmente a la **educación** del personal para que entiendan el proceso y mejoren su condición de trabajador, se tendrá que convencer a los elementos. La necesidad de **apoyar** la

propuesta mediante **acuerdos** y la posibilidad de recompensas, compensaciones que le proporcionarían los cambios.

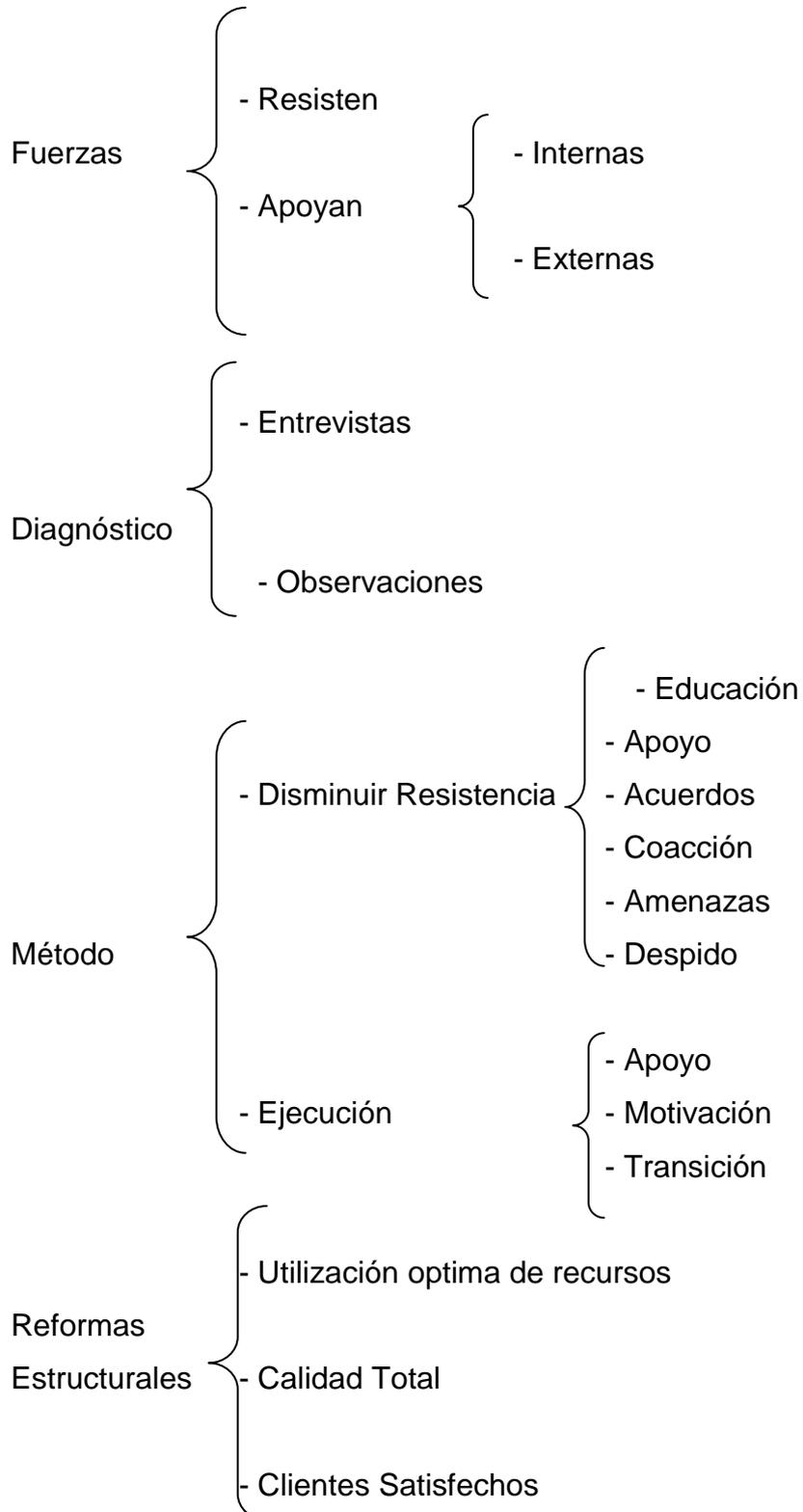
Existe el método más drástico que es la **coacción**, entendiéndose por **amenaza** que implica la obligación que tiene los elementos de cambiar en función de lo que determinan los procesos de reingeniería, queda como última alternativa, el **despido** ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo o de lograr el apoyo por los métodos anteriormente mencionados, hay que despedirlos simplemente.

Los métodos de **ejecución**, una vez conseguido el **apoyo** y recibido el cambio, tienden a buscar elementos **motivadores** que especifiquen claramente las mejoras, las oportunidades, recompensas y privilegios que se van a lograr con los cambios.

La aplicación y ejecución de los procesos de reingeniería, implica **reformas estructurales** en la organización con el objetivo ya enunciado y conocido de optimizar la utilización de los recursos, producir bienes y servicios de calidad a la entera satisfacción del cliente.

A continuación presentamos en forma detallada y mediante un cuadro, todo lo expuesto anteriormente:

**Cuadro N.-20**  
**Gestión de Cambio Organizacional**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

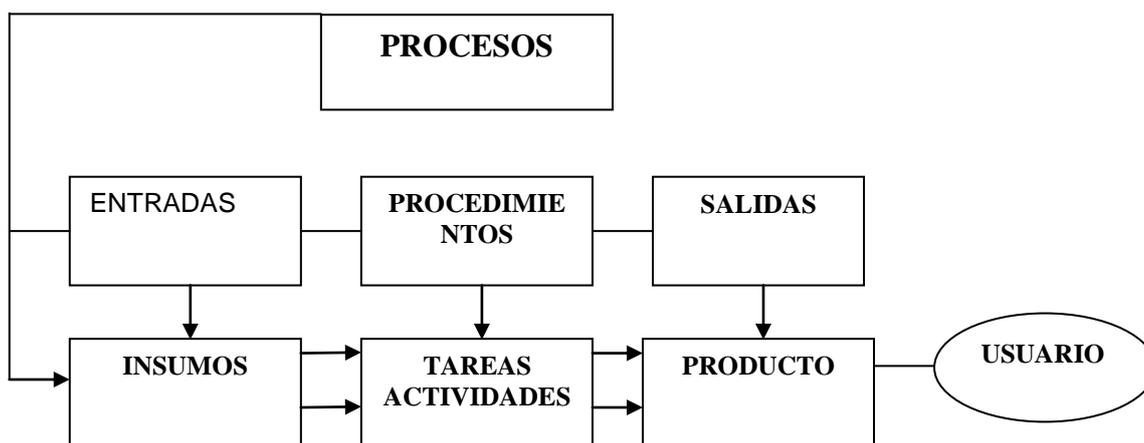
#### 4.1.4. Clases, ciclos y etapas de los procesos de Reingeniería

- **El Ciclo**

Según Sandra Dávila Zambrano, “La reingeniería se inicia con la preparación de los insumos continúa con la ejecución para concluir con el producto. En el gráfico No 21 que presenta aquello que esta autora resume el ciclo así: entradas definidas como los insumos, el procedimiento donde se incluyen las tareas y actividades, finalmente las salidas que define a el producto final que se destina al consumidor”<sup>11</sup>

Si el proceso de reingeniería es el desarrollo continuo de las tareas y actividades, las entradas, los insumos o materias primas, son los que permiten llegar al procedimiento que es la manera sistemática para realizar y ejecutar las tareas y los cambios. El ciclo concluye con la salida que es el resultado final o el producto ejecutado y del cual participa el usuario.

**Cuadro N.- 21**  
**Ciclo del Proceso**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

<sup>11</sup> Dávila Zambrano Sandra, Cinco Momentos Estratégicos para Hacer Reingeniería de Procesos, Imprenta Efecto Gráfico, Quito 2001

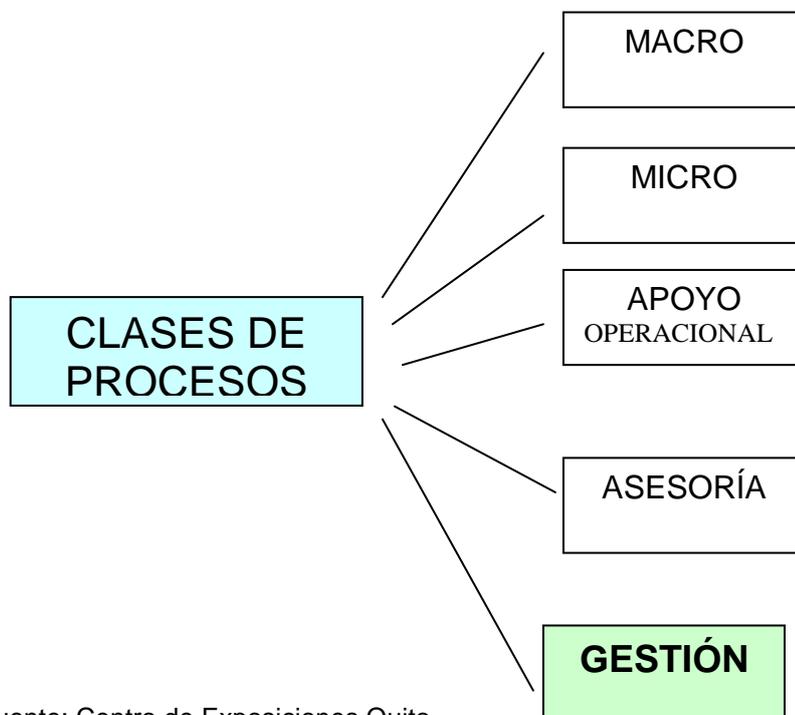
En lo que respecta a las **clases** el proceso de reingeniería se puede resumir en los siguientes:

**Proceso Macro.-** que destaca el objetivo general o estratégico de la organización

**Proceso Micro** objetivo interno de la organización, proceso de gestión que implica utilizar las herramientas de administración moderna como parte de la reingeniería, que por considerarlo el de mayor aplicación a empresas de servicios es el que se desarrollará en la presente investigación.

Existen también finalmente los procesos de **apoyo operacional** y de **asesoría** que buscan relacionar objetivos estratégicos y específicos, cuantificar como hacer los procesos o simplemente dar énfasis a las variables internas y externas, aspectos estos que están englobados en el **proceso de gestión**.

**Cuadro N.- 22**  
**Clases de Procesos**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

La clasificación de los **procesos** y las **etapas** del proceso de reingeniería se desarrollan en tres modelos conocidos como rápida re, momentos y gestión que resumimos a continuación.

**Cuadro N.-23**

**PROCESOS DE REINGENIERÍA**

<b>Rápida RE</b>	<b>Momentos</b>	<b>Gestión</b>
<b>Preparación</b>	<b>Identificación</b>	<b>Planeación</b> <b>Organización</b> <b>Ejecución</b> <b>Control</b>
<b>Identificación</b>	<b>Decisión</b>	
<b>Visión</b>	<b>Selección (Personal)</b>	
<b>Solución</b>	<b>Motivación</b>	
<b>Transformación</b>	<b>Capacitación</b>	
	<b>Identificación (Procesos)</b>	
	<b>Análisis</b>	

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

En definitiva, la reingeniería se puede realizar por procesos y por gestión: Los procedimientos expuestos anteriormente y en el que se desarrollarán diferentes formas para ejecutar y desarrollar procesos de reingeniería, el de **gestión** es el que está acorde con la actividad que desarrolla el Centro de Exposiciones Quito,

por lo tanto estas son la etapas que se utilizarán para el modelo de reingeniería que se pretende desarrollar en la siguiente investigación

## 4.2. Reingeniería Administrativa y Organizacional

### 4.2.1. El modelo de Gestión Empresarial

La decisión de realizar el modelo de gestión empresarial, inmerso en los procesos de reingeniería, obedecen a que es el más aplicable al Centro de Exposiciones Quito dada las características de las actividades de esta entidad.

La gestión empresarial es la forma como se administra en los actuales momentos las empresas y comprenden cuatro etapas.

- Planificación
- Organización
- Ejecución
- Control

- **La Planificación.-** Es el conjunto de actos, pasos o etapas para alcanzar metas y objetivos en una organización empresarial, comprende las siguientes etapas:

- Análisis del medio
- La determinación de la finalidad de la empresa
- La cuantificación de las metas
- La elaboración de planes estratégicos
- La elaboración del plan de cartera

Se la ha clasificado en planes de acción estratégicos y operativos.

La planeación **estratégica** es la acción de establecer metas a nivel de toda la empresa y comprenden las siguientes etapas:

- Diagnóstico
- Determinación de las metas
- El plan de acción
- La asignación de recursos
- La ejecución de la propuesta.

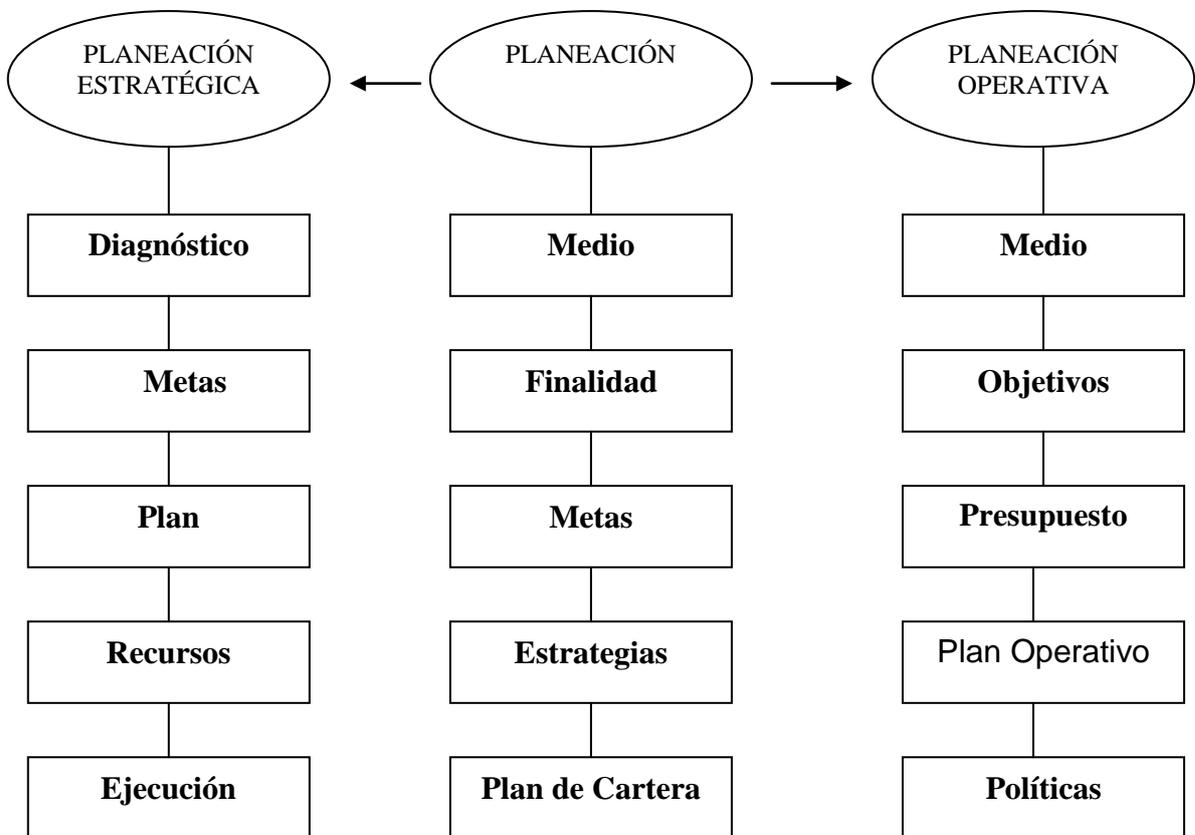
La planeación **operativa** es más específica y busca alcanzar los objetivos por departamentos, actividades o funciones comprenden las siguientes etapas:

- Análisis del medio
- Determinación de objetivos por departamentos
- Presupuestos
- Plan
- Política

En el cuadro N.- 24 resumimos los aspectos de la planeación.

**Cuadro N.- 24**

**CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

- **La Organización.-** La organización consiste en hacer un análisis de la situación actual de la empresa de tal manera que se planteen los cambios que deben realizarse en la entidad. Comprenden las siguientes etapas.

- Diseño y estructura de la organización
- Análisis de los puestos de trabajo
- Gestión de los recursos humanos

El **diseño de la estructura** busca determinar el tamaño de la empresa en los límites que impone la reingeniería y elaborar los organigramas no por departamentos sino en forma matricial, (tal como veremos en el gráfico 1.5)

El **análisis y diseño de los puestos de trabajo** implica conocer la situación actual del personal que permita luego, la aplicación de las recomendaciones que plantea la reingeniería.

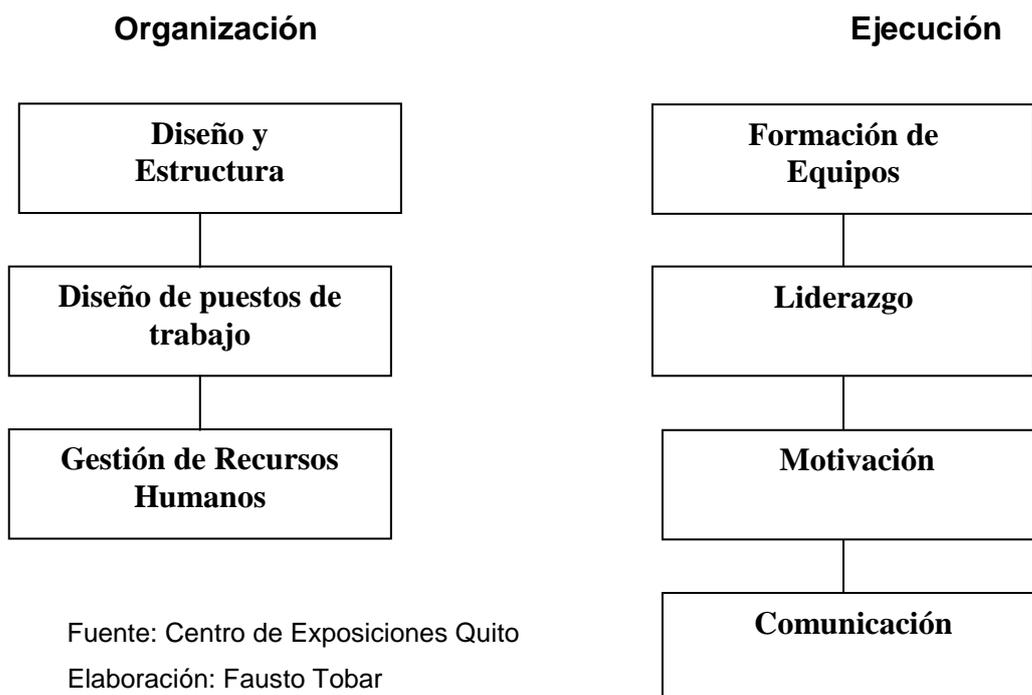
**La gestión de los recursos humanos** pretende definir y difundir las tareas de las personas, para que cada cual conozca su papel en la nueva propuesta. El líder juega un papel determinante en el modelo.

- **La Ejecución.-** Es la puesta en práctica del modelo y comprende las siguientes etapas:

- La formación de **grupos y equipos de trabajo** en la cual el líder juega un papel determinante.
- El **liderazgo** definido como el poder que tiene los que conducen los grupos de trabajo para ordenar, decidir y ejecutar las tareas
- La **motivación** o la forma de recompensar al personal por los éxitos alcanzados.
- La **comunicación** que consiste en las formas en que se hacen conocer las decisiones y las disposiciones que implica implementar los procesos de reingeniería.

En el cuadro N.-25 se resumen la organización y la ejecución en la gestión empresarial.

**Cuadro N.- 25**  
**ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN**



- **Control.-** Es la evaluación de la gestión empresarial, comprende al control interno y la auditoría de gestión. Permite, fundamentalmente, determinar las áreas críticas o desviaciones para luego implementar los procesos de mejoramiento continuo y conseguir, finalmente, la calidad total en el producto a entera satisfacción del cliente. Determina el éxito o fracaso de la reingeniería.

#### **4.3. Modelo administrativo para implementar y mejorar la ejecución de ferias en el Centro de Exposiciones Quito.**

El modelo que se va desarrollar es aplicable al Centro de Exposiciones Quito y está en función de los aspectos y conceptos de la reingeniería y la gestión ya analizada anteriormente. Incluye los cuatro pasos de la gestión que son **Planificación, Organización, Ejecución y Control.**

Dentro de los procesos que se da en el inicio de toda reingeniería es la evaluación de la situación a fin de plantear un diagnóstico, el mismo que nos permitirá identificar los mayores problemas y plantear soluciones en el tiempo.

- **Diagnóstico del Centro de Exposiciones Quito.-** Como ya se explica anteriormente el Centro de Exposiciones Quito ha logrado posesionarse en el mercado de ferias durante los 23 años de su existencia.

Sin embargo, el incumplimiento de procesos y funciones, ha obstaculizado el crecimiento del Centro de Exposiciones Quito.

A más de lo anotado anteriormente se evidencia que el Centro de Exposiciones Quito carece de varios servicios que proporcionan sus similares internacionales. Tales como: cableado estructurado y fibra óptica, sala VIP, parqueaderos amplios,

servicio de guardería, taxi, transporte público, registro digital de visitantes, sala de prensa, transporte de carga, sala de reuniones, internet inalámbrico en todo el recinto, etc.

La preocupación inclusive ha llegado a los directivos quienes han planteado la necesidad de reestructurar la entidad.

Se promueve entre las mejores ideas la elaboración de una maqueta física en la que se replantea el rediseño de la infraestructura, reubicación de las naves de exposición, como podemos apreciar a continuación:

### GRÁFICO 1.5

#### MAQUETA DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO



Fuente: Centro de Exposiciones Quito (PROYECTO FUTURO)

Elaboración: Fausto Tobar

## GRÁFICO 1.6

### Vista superior



Fuente: Centro de Exposiciones Quito (PROYECTO FUTURO)

Elaboración: Fausto Tobar

### 4.3.1 Ciclos de Procesos de Reingeniería

Los ciclos del proceso de reingeniería son:

- Las entradas o insumos
- Las tareas o ejecución
- Las salidas o el producto

En el caso del Centro de Exposiciones Quito y previa la decisión de implementar la reingeniería el ciclo sería el siguiente:

- Los **insumos** la elaboración de la propuesta
- Las **tareas** la ejecución de la propuesta
- El **producto** las ferias y dentro de ésta la calidad total,  
La evaluación y el proceso de seguimiento continuo

#### 4.3.2 La Sesión de Reingeniería

Es la primera actividad que se realiza en el proceso que tiene como objetivo hacer conocer al personal lo que se va a elaborar y proyectar.

Se determinan las **responsabilidades** de cada persona sobre el proyecto, se forman equipos y se nombra a los **líderes** por equipo y se anuncia que el líder principal es el gerente.

Se debe aprovechar la sesión para explicar las ventajas de los cambios y definir las recompensas, del éxito de la sesión dependerá mucho que se disminuya la resistencia a los cambios.

En resumen la planeación define la entrada o insumos, la organización y la ejecución las tareas, el control y el seguimiento continuo que se reflejan en la excelencia o calidad total de las ferias.

Comprende los siguientes pasos:

- La planeación
- La organización
- La ejecución
- El control

### 4.3.3 Proyecto de Reingeniería

#### Análisis del Entorno

##### Factores Externos.

- **Mercado**, la carencia de una investigación de mercado, impide efectivizar los planes de acción y por principio económico se necesita de un mercado amplio para quienes deseen acceder a realizar exposiciones siempre y cuando se demuestren que va a tener beneficios en su participación.

Dado que se va a determinar el número de eventos y feria por año y la posibilidad de ampliar el nivel de participación empresarial se considera de que existe suficiente mercado para lograr interesar a los expositores a que concurren a los eventos fériales, mercado que podría ser ampliamente explotado al momento en que se realice el proceso de reingeniería administrativa en el Centro de Exposiciones Quito.

- **Competencia.-** CEMEXPO, EXPOCENTURI son dos empresas reconocidas en el medio que realizan exposiciones y que han surgido en los últimos años. Es indudable que realizan eventos similares a los del Centro de Exposiciones Quito, los que han incidido para que exista disminución tanto en la participación de los expositores y de los ingresos del Centro de Exposiciones Quito.

La competencia está demostrando agresividad y tiende a posicionarse en mediano plazo en el mercado, que indudablemente podría acarrear problemas, en la medida en que se encuentre límites a la expansión de la oferta, que no se evidencia en los actuales momentos pero ocasionará una apertura de las empresas en cuanto a exponer sus productos y servicios.

Además de las mismas instituciones educativas, que poseen las instalaciones y están en capacidad de programar las ferias en determinados campos, que actualmente se realizan en el CEQ.

- **Precios.-** Los precios habrá que considerarlos en doble sentido, y que definen a los ingresos. Los precios por metro cuadrado de arrendamiento para la colocación de los stands y los precios de boletería o entrada al recinto ferial, a continuación resumimos en el (cuadro 26) la situación de los precios en el mercado tal como lo expusimos anteriormente.

**Cuadro No. 26**

**PRECIOS DEL MERCADO**

<b>EMPRESA</b>	<b>BOLETERÍA</b>	<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>PRECIO M2</b>
Centro Exp. Quito	1,50 por persona	60m2 máxima	\$50
Cemexpo	1,00 por persona	10m2 mínima	\$55
Expocenturi	1,00 por persona	10m2 mínima	\$75

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

De acuerdo con la información anterior existe una similitud en precios, los mismos destinan parámetros por m<sup>2</sup> de stand y la diferencia radica en los precios de las entradas. Sin embargo para efecto de los procesos de reingeniería y calcular los ingresos futuros se parte del criterio financiero, de que es necesario disminuir los precios a los visitantes a partir de 0.50 centavos de dólar y que no supera el 1 dólar por persona.

- **Factores Internos**

Se consideran factores internos aquellos que afectan a la organización y que en definitiva reflejan los problemas y causas que enfrenta la entidad. Existe deficiencia administrativa y financiera que se evidencian en la escasa funcionalidad en la cadena de mando, excesos de personal y gastos. Los problemas giran en torno a la dependencia de la presidencia de la Cámara, y de la organización administrativa.

Se suman los denominados servicios que faltan y que se resumen en los siguientes conceptos: centro de investigaciones, y asesoramiento, sistemas de transporte, gestión administrativa y financiera, profesionalismo en ferias, archivo histórico, centro médico y guardería.

- **MATRIZ FODA**

El análisis FODA consiste en determinar, las fortalezas, debilidades las oportunidades y las amenazas en las empresas que forman el entorno empresarial. Las fortalezas y debilidades obedecen a causas internas, las oportunidades y amenazas a factores externos. Las fortalezas y las oportunidades se deben impulsar mientras que las debilidades y amenazas hay que enfrentarlas. Las oportunidades y amenazas al igual que las fortalezas y debilidades combinadas hay que evaluarlas de tal manera que permitan superar, las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Las fortalezas, amenazas, las oportunidades y debilidades hay que **evaluarlas** el fin último de la reingeniería es el cambio tal como se observa en la matriz FODA a continuación.

**Cuadro N.-27**

**MATRIZ FODA (1)**

	<b>Fortaleza</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>F. O. Impulsar</b>	<b>O. A. Evaluar</b>
<b>Debilidades</b>	<b>F. D. Evaluar</b>	<b>D. A. Enfrentar</b>

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

El análisis FODA realizado en el capítulo III, cuadro 14; permite detectar los problemas que enfrenta el Centro y que ha motivado la preocupación de los directivos y que se justifican el proceso de reingeniería los mismos que resumimos a continuación:

- Dependencia de la cámara
- Cadena de mando irregular
- Exceso de personal
- Deficiencia administrativa
- Falta de coordinación
- Desconocimiento de procedimientos
- Toma de decisiones aisladamente
- Parqueadero inadecuado, falta de espacios

Las causas de estos problemas se ubican fundamentalmente en la dependencia administrativa del Centro de Exposiciones Quito, de la Cámara, que como ya se expuso anteriormente realiza contrataciones laborales con criterios de preferencia y otras desviaciones, lo que se manifiesta en administrativas y financieras. Conocidas las causas y los efectos se puede plantear el modelo de mejoramiento continuo.

- **Finalidad.-** La finalidad la define la **misión** y la **visión** de la entidad. La misión y la visión se la ha tomado como existe en el Centro de Exposiciones Quito y que consideran y reflejan el espíritu de cambio, pero que en realidad no se lo ha practicado.

A continuación exponemos estos conceptos, que son los que actualmente existen y no se han cambiado desde tiempo atrás.

MISIÓN: La Corporación de Ferias será líder en la organización y realización de ferias y eventos en la ciudad de Quito y el país, maximizando permanentemente los recursos y mejorando la eficiencia y productividad de cada evento.

VISIÓN.- La Corporación de Ferias será el centro de negocios feriales más eficiente del país con un alto compromiso social satisfaciendo y superando permanentemente las expectativas de la industria nacional e internacional, buscará la satisfacción de los expositores, entregando productos de calidad, agilidad en los servicios y una alta competitividad dentro del mercado.

Una vez analizados los conceptos anteriores, replanteamos la misión y visión del Centro de Exposiciones Quito, acorde a la función principal de la institución:

### MISIÓN

- La Corporación de Ferias tiene como propósito satisfacer las necesidades y expectativas de los expositores, brindándoles un servicio integral para la realización de ferias y eventos, con infraestructura adecuada y moderna, promoviendo la gran vitrina de la productividad y competitividad, en cada evento realizado.

### VISIÓN:

- La Corporación de Ferias estará posicionada entre sus habitantes como la mejor elección para disfrutar de eventos sociales, culturales y educativos y en el exterior, liderar la actividad ferial en el Ecuador, fomentar el intercambio nacional y contribuir al desarrollo del país.

#### 4.3.3.1 PLANEACIÓN

El problema central del Centro de Exposiciones Quito es la desorganización administrativa y la estructura no empresarial de la entidad, que ha conducido a la disminución de los beneficios financieros, repercutidos por la insatisfacción de expositores y visitantes. Cuya mayor causa es la dependencia del CEQ, por parte de la presidencia y directivos de la Cámara.

La programación se divide en corto y largo plazo.

Planeación de **largo plazo** comprende la estructura del nuevo Centro y que no es parte de la presente investigación pues se estima que se empezara a construir en 4 años y previo a la consecución del financiamiento

### **Planeación Estratégica**

Comprende las siguientes metas:

#### **Metas estratégicas**

- 12 ferias por año
- 6 congresos por año
- 10 eventos feriales por año
- 1 feria exclusiva para sectores por año

### **Planeación Operativa**

Expositores para cada año

1° año	166 expositores
2° año	176 expositores
3° año	187 expositores
4° año	198 expositores

### **Promociones**

- 24 Promociones por año

#### **Visitantes**

1° año                    60.000 por feria

#### **Precios visitantes**

0.60 centavos

2° año	70.000 por feria	0.80 centavos
3° año	80.000 por feria	1.00 dólar
4° año	90.000 por feria	1.00 dólar

✓ **Plan de Acción Estratégico y Operativo.-** Se realizan las siguientes acciones para alcanzar las metas y objetivos planteados anteriormente.

- Definición de las metas y objetivos
- Evaluación de las metas y objetivos
- Comunicación de las metas y objetivos
- Preparación de equipos de trabajo
- Determinación de Líderes
- Pruebas y ensayos en el equipo de trabajo
- Observaciones de los que participan en los equipos
- Definición del sistema de motivación y reconocimiento
- Gestión en las restricciones y resistencia
- Ejecución de la planificación
- Control de la ejecución
- Evaluación de la ejecución de los planes
- Asignación de recursos financieros, plan de cuentas

En el **corto plazo** se aspira alcanzar como meta lo siguiente:

- ✓ Crear la empresa Centro de Exposiciones Quito
- ✓ Realizar una Gestión Administrativa eficiente y eficaz
- ✓ Llamar a concurso internacional de ofertas para elaborar y diseñar la nueva estructura física
- ✓ Definir el Centro de Investigación y asesoramiento
- ✓ Dotar de servicios complementarios

- **Plan de Acción**

- ✓ Implementar la reingeniería
- ✓ Ejecutar el concurso de diseño del Centro de Exposiciones Quito
- ✓ Crear el centro de investigaciones
- ✓ Implementa servicios

#### **4.3.3.2 ORGANIZACIÓN**

La organización implica condicionar la administración de toda la entidad para que se alcancen las metas y objetivos estratégicos y operativos planificados, implica igualmente realizar cambios en aquello que constituye el fundamento legal y operativo del Centro de Exposiciones Quito, como es el estatuto y el reglamento interno, los mismos que deben responder a la gestión y reingeniería administrativa.

El organigrama de tipo matricial que nos planteamos a continuación, contempla dos departamentos administrativo y financiero y seis equipos de trabajo, el de personal, promociones y servicios en el departamento administrativo, el de presupuestos, tesorería, y registros en el financiero, que funcionaran de manera eficiente y eficaz.

La responsabilidad del departamento administrativo esta en controlar los recursos humanos y en departamento financiero la administración del dineros.

Para el departamento administrativo las funciones son:

- Controlar los recursos para mejorar y gestionar las promociones de los servicios.
- Vigilar que se alcancen las metas y objetivos administrativos.

- Emplazar un sistema de logística que permita optimizar tiempos y acciones.

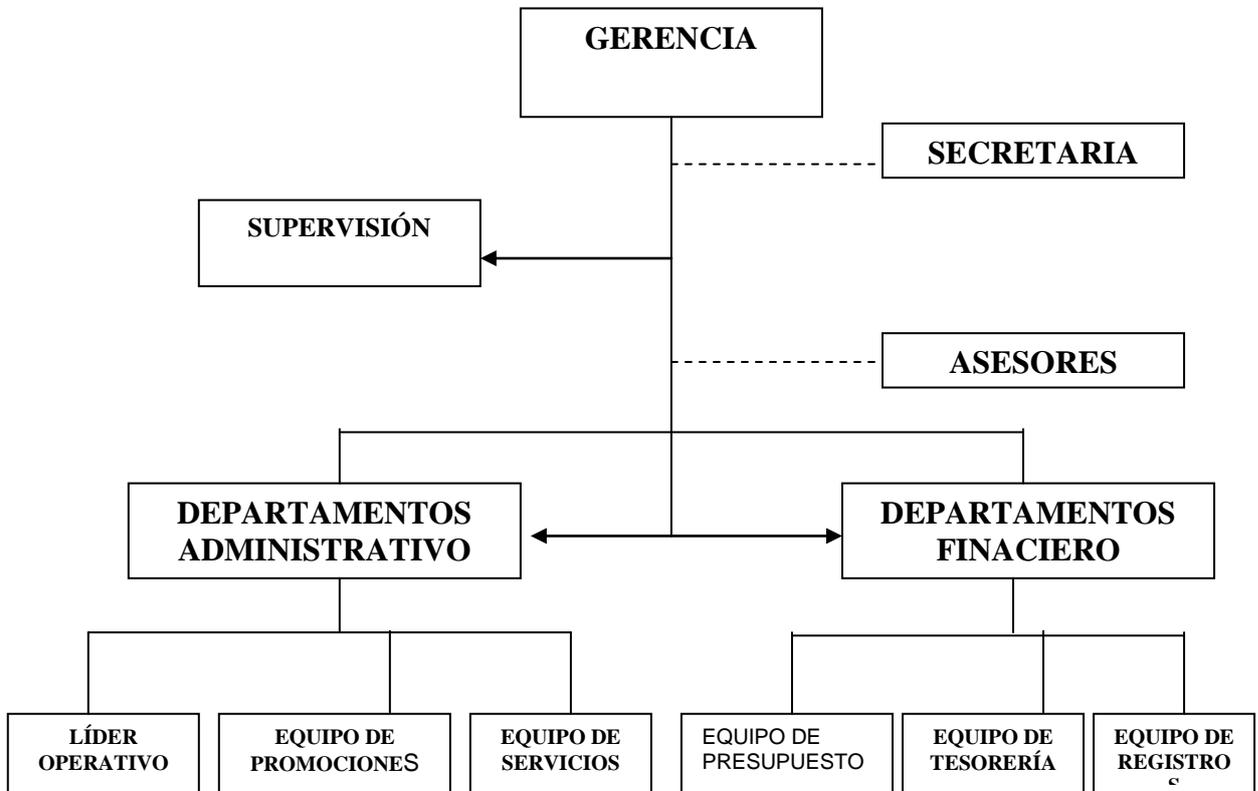
El departamento financiero por su parte tiene las siguientes funciones:

- Elaborar y ejecutar el presupuesto
- Administrar la tesorería
- Realizar los registros respectivos

Los dos jefes departamentales tendrán que responder por la eficacia y eficiencia de los equipos labor que les corresponde realizar a la supervisión y que en el organigrama depende de la gerencia. Se establece también la existencia de asesores e investigadores en el campo específico de los eventos feriales.

Finalmente en este organigrama se considera a la secretaria que es la encargada de administrar la información de la entidad. Estos tres estamentos asesores, investigadores y secretaria forman parte del equipo de apoyo.

**Cuadro N.- 28**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

La implementación del organigrama anterior es una nueva estructura administrativa y financiera del Centro de Exposiciones Quito. Se crea dos departamentos administrativo y financiero que se encarga de todo lo relacionado con el personal y el dinero de la entidad de estos departamentos en el administrativo se desprenden los equipos de trabajo del líder operativo, promociones y servicios.

Bajo la dependencia directa de la dirección o administración está la secretaria y los asesores que deben centrar su actividad en ferias, el estamento y éstos que forman parte del equipo de apoyo.

## **Análisis de los Puestos de Trabajo**

La autoridad máxima del Centro de Exposiciones Quito bajo el nuevo esquema es el gerente o director ejecutivo que tiene como función primordial la administración y el éxito de la entidad. Su perfil responde a un profesional con suficiente formación académica y experiencia en negocios organización y administración de personal.

Se destaca en el organigrama la existencia de la supervisión cuyo jefe depende directamente de la gerencia y cuya función principal es velar porque se alcancen las metas y objetivos planificados.

El jefe administrativo igualmente es un profesional académico y con experiencia en el manejo de recursos humanos.

El jefe financiero es un profesional académico y con experiencia en administración financiera y debe reunir los requisitos que el área determina especialmente en administración presupuestaria, administración de caja y análisis de registros y estados financieros.

Los equipos de trabajo que se han formado bajo la nueva administración estarán en función de las nuevas actividades que se han de desarrollar para alcanzar las metas y objetivos ya planificados.

Ejerce las funciones de control y evaluación dado que no se ha creado el departamento respectivo, deberá colaborar en la evaluación de la aplicación de la reingeniería. Una vez elaborado los equipos de trabajo se procede a determinar las tareas.

## **FUNCIONES:**

En base al organigrama estructural del cuadro N.-28, podemos analizar las siguientes funciones:

### **❖ Gerente General**

**Requisitos:** Experiencia mínima 2 años en cargos similares

**Habilidades:** Planificación. Negociación, Orientación de servicio, Manejo de tiempo y recursos financieros.

**Reemplazo:** según disposición del directorio

Dentro de sus principales responsabilidades detallamos las siguientes:

- a) Ejercer la representación legal de la Corporación, cumplir y hacer cumplir las resoluciones y disposiciones que emanan de la Asamblea General, Directorio, Presidente de la Corporación y de la Comisión Administrativa
- b) Celebrar toda clase de actos y contratos juntamente con el Presidente de la Corporación de acuerdo a las cuantías que fije anualmente el directorio y con estricto sometimiento a las correspondientes partidas presupuestarias, en calidad de mandatario.
- c) Presentar mensualmente o cuando fueren requeridos por el Presidente o por el Directorio de la Corporación de Ferias o por el Directorio de la CAPEIPI, los informes que fueren solicitados con respecto a la situación financiera y a las demás actividades de la Corporación.
- d) Presentar anualmente en la Asamblea General del mes de Enero, el informe del ejercicio económico correspondiente al año inmediato anterior, acompañado de los respectivos estados financieros, balances, inventarios, estados de pérdidas y ganancias, etc.

- e) Presentar al Directorio y/o a su Presidente, informes económicos pormenorizados sobre el desarrollo de las ferias y otros eventos, así como de sus resultados económicos.
- f) Proponer al Presidente de la Corporación, de común acuerdo con la Comisión Administrativa, la contratación o la separación del personal técnico y administrativo.
- g) Responder por la buena marcha, administrativa y económica de la Corporación y respaldar con su firma los documentos contables y otros de carácter económico generados por el Departamento de Contabilidad.

❖ **Secretaria**

**Requisitos:** Experiencia mínima 2 años

**Habilidades:** comprensión lectora, aprendizaje activo, pensamiento crítico, recopilación de información, organización de la información, trabajo en equipo.

**Reemplazo:** Asistente administrativa

Tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos, disposiciones vigentes en la corporación y a las que adelante se expidieran
- b) Prestar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la corporación
- c) Cuidar y mantener en debida forma los útiles dinero, documentos que le fueron entregados para la ejecución de sus labores o estuviere a su cuidado

- d) Prepara la documentación y antecedentes para reuniones internas y externas
- e) Preparar la documentación para sesiones ordinarias y extraordinarias para la Comisión Administrativa y Directorio
- f) Elaborar las actas de comisión administrativa y directorio
- g) Elaborar y mecanografiar circulares, informes, convocatorias, contratos etc.
- h) Distribución de trámites y correspondencia a los diferentes departamentos
- i) Llenar la agenda de compromisos del gerente
- j) Concertar citas, atender al público
- k) Llenar un archivo de documentos y comunicaciones recibidas y enviadas
- l) Actuar como asistente del secretario en las sesiones ordinarias y extraordinarias
- m) Colaborar con gerencia en la elaboración de informes
- n) Manejo del fondo de caja chica
- o) Colaboración con vicepresidencia ejecutiva y la gerencia general en la elaboración de informes
- p) Colaboración con la organización y desarrollo de ferias compartidas y programas por el CEQ
- q) Preparar documentación para la Reunión Técnica de Expositores

- r) Realizar los trabajos encomendados por gerencia y aquellos que como resultado de las sesiones deben cumplirse.

❖ **Asesores**

**Requisitos:** Bachiller en Ciencias Administrativas

**Habilidades:** Planificación, pensamiento crítico, conocimiento de legislación, negociación, manejo del tiempo

**Reemplazo:** según decida el directorio

- a) Revisa las normas legales vigentes en el país para su cumplimiento y normal funcionamiento del CEQ.
- b) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos disposiciones vigentes en la Corporación y a las que adelante se expidieren.
- c) Prestar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la corporación.
- d) Cuidar y mantener en debida forma los bienes útiles, dinero, documentos que le fueren entregados para la ejecución de sus labores o estuviere a su cuidado responsabilizándose por aquellos daños que no provengan de su uso normal y de haberes previa la correspondiente comprobación.
- e) Guardar reserva sobre las informaciones y más datos de la Corporación que lleguen a su conocimiento en razón de sus labores.

❖ **Supervisor**

**Requisitos:** Experiencia en actividades similares

**Habilidades:** Capacidad de organización, seriedad, profesionalismo, criterio técnico y ordenado.

Tienes las siguientes responsabilidades:

- a) Velar por el cumplimiento de metas y objetivos planificados por la Corporación.
- b) Cumplir y hacer cumplir con las normas, procedimientos, reglamentos, disposiciones vigentes en la Corporación y en las que en adelante se expidieren.
- c) Supervisar los departamentos administrativo y financiero
- d) Prestar sus servicios en forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la Corporación.
- e) Supervisar al personal.
- f) Guardar reserva sobre las informaciones y más datos de la Corporación de Ferias que lleguen a su conocimiento en razón de sus labores.

❖ **Departamento Administrativo**

**Requisitos:** en actividades similares

**Habilidades:** poder liderar, asesorar y coordinar a su equipo de trabajo.

Tiene las siguientes funciones.-

- a) Cumplimiento de metas y objetivos del área administrativa, planteadas por el CEQ

- b) Revisar solicitudes de materiales y servicios para su trámite administrativo.
- c) Participar en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos.
- d) Tramitar los recursos para las comisiones de trabajo.
- e) Revisar el pago de nómina y transferencias a las cuentas individuales del personal del CEQ
- f) Participar en la elaboración del anteproyecto del presupuesto anual.
- g) Revisar los sistemas de control administrativo.
- h) Revisar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- i) Mantener actualizado el tabulador de sueldos y prestaciones de la empresa
- j) Elaborar y actualizar el catálogo de sueldos
- k) Requerimientos de las diferentes áreas y a los registros de materiales de los demás departamentos.
- l) Coordinar y supervisar la implementación y funcionamiento de los sistemas de información.
- m) Supervisar las actividades que realizan el personal a su cargo.

### ❖ **Líder Operativo**

A continuación se detalla sus responsabilidades:

- a) Coordinar la realización de ferias y eventos
- b) Este líder siempre debe generar oportunidades para que los demás encuentran oportunidades de éxito
- c) Se le exige decisión, creatividad, flexibilidad y anticipación
- d) Ser una persona emprendedora, buen comunicador, capaz de asumir el liderazgo
- e) Proyectar confianza, presentar ideas innovadoras, fomentar el compromiso hacia el objetivo común que persigue la Corporación
- f) Capacidad para escuchar a su equipo de trabajo y analizar alternativas y reconciliar diferentes puntos de vista
- g) Comunicar a su equipo de trabajo lo que se espera específicamente de ellos
- h) Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño
- i) Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz

### ❖ **Equipo de Promociones**

Sus principales funciones son:

- a) Conceptualizar, organizar y desarrollar eventos feriales en el CEQ, para la cual definirán las estrategias de comercialización y las políticas de estos eventos.
- b) Rentabilidad de los proyectos feriales
- c) Definirán políticas de comercialización de los eventos de acuerdo con el objetivo y sector al que está dirigido cada uno de ellos.
- d) Controlar y fijar estrategias para el buen desempeño de los eventos.

### ❖ **Equipo de Servicios**

La conformación de éste equipo de trabajo tendrá las siguientes responsabilidades a su cargo:

- a) Brindar mayor comodidad a expositores y visitantes en el montaje y desmontaje, para la realización de ferias y eventos.
- b) Supervisar la estructura de las instalaciones de los stands
- c) Coordinación de trabajos con otros departamentos

### ❖ **Departamento Financiero**

Dentro de sus principales responsabilidades enumeramos las siguientes:

- a) Supervisar todas las operaciones
- b) Coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros del CEQ
- c) Coordinar y supervisar la formulación de los anteproyectos de los presupuestos
- d) Garantizar la eficiencia del sistema de información contable y presupuestaria de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica de métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia. modalidades de administración financiera.

- e) Verificar que el uso de los fondos sea correcto y oportuno
- f) Velar por el uso oportuno y adecuado de las cajas chicas de recursos financieros internos y externos, mediante registros y procedimientos eficaces, de acuerdo con la legislación vigente.
  
- g) Confeccionar cheques para el pago a los proveedores de acuerdo, con la fuente de financiamiento.
- h) Elaborar los catálogos de cuentas, con el respectivo manual
- i) Preparar informes sobre estados financieros por categorías de inversión.
- j) Velar por la correcta custodia de los valores y dineros del CEQ o que se encuentran bajo la responsabilidad del departamento.
- k) Informar a los Directores encargados de los diferentes programas de la ejecución contable y presupuestaria de los fondos que tienen a su cargo.
- l) Brindar asistencia técnica en materia financiero presupuestario a los Directores en general de la institución, con el propósito de asegurar una aplicación eficaz de los recursos financieros.

❖ **Equipos de Presupuesto**

Tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- a) Utilizar el equipo y el recurso humano a niveles óptimos, para alcanzar mayor eficiencia y eficacia dentro del CEQ

- b) Capacitar y desarrollar al Recurso Humano con que se cuenta, para utilizar en mejor forma las herramientas de trabajo.
- c) Contribuir a elevar el nivel de conocimientos del personal responsable de la planificación, programación y ejecución presupuestaria
- d) Evaluación del programa de control de la ejecución del gasto “Calidad del Gasto”, a través de un instrumento que refleje el costo y la producción en cada unidad.
- e) Promover el cumplimiento de las normas presupuestarias., del CEQ
- f) Mantener comunicación en línea, en tiempo real de la ejecución presupuestaria, que permita información oportuna
- g) Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas para la formulación y programación de la ejecución y evaluación del presupuesto del CEQ
- h) Presentar a consideración de la Autoridad Superior, según lo determine la reglamentación interna, las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las unidades ejecutoras en sus respectivos programas.
- i) Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de las Unidades ejecutoras del CEQ
- j) Coordinar las labores de evaluación de la ejecución del presupuesto, aplicando las normas técnicas del CEQ

❖ **Equipos de Tesorería**

Dentro de sus principales funciones detallamos las siguientes:

- a) Desarrollar y establecer el sistema de administración integral de los recursos financieros del Centro, en cumplimiento a las disposiciones legales en la materia.
- b) Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos.

- c) Remitir al Departamento de Contabilidad, el informe diario de las operaciones bancarias, de dispersión de fondos, ingresos y egresos, respaldada ésta con los documentos comprobatorios y justificativos originales, que garantice su adecuado registro dentro de la contabilidad del CEQ
- d) Coordinar las actividades del personal habilitado para pago de nóminas.
- e) Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Contabilidad, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
- f) Elaborar los informes periódicos sobre el estado de posición financiera de las cuentas bancarias y de los flujos de caja.
- g) Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

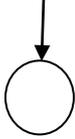
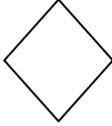
#### ❖ **Equipos de Registros**

A continuación detallamos sus responsabilidades:

- a) Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia
- b) Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del CEQ, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- c) Llevar a cabo la contabilidad del Centro en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

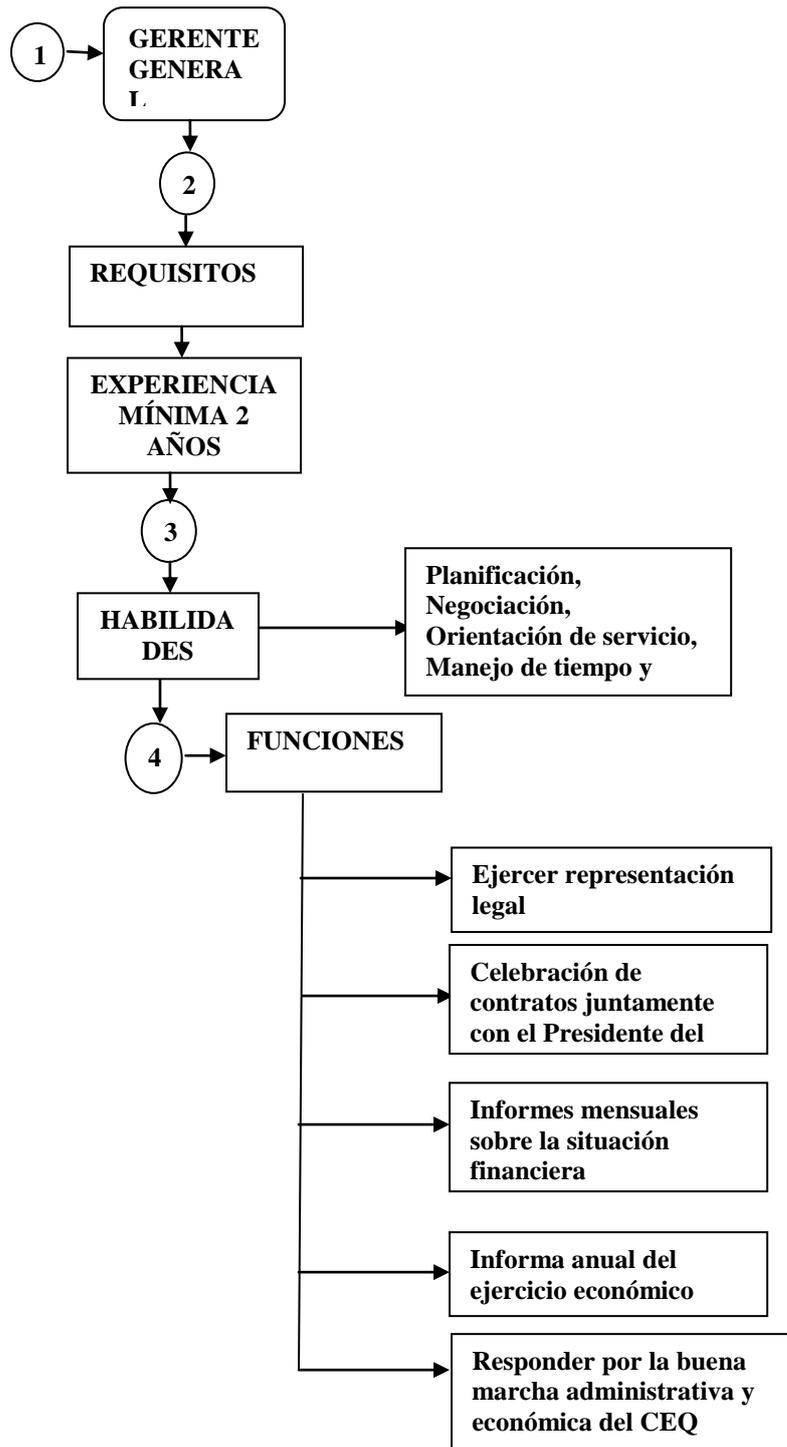
- d) Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- e) Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros del Centro
- f) Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
- g) Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Subdirección de Recursos Financieros, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

**GRÁFICO 1.7**  
**SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL FLUJO DIAGRAMA DE LOS PROCESOS**

<b>Simbología</b>	<b>Descripción</b>
	Inicio o fin
	Proceso (actividad)
	Conector
	Decisión
	Documentos

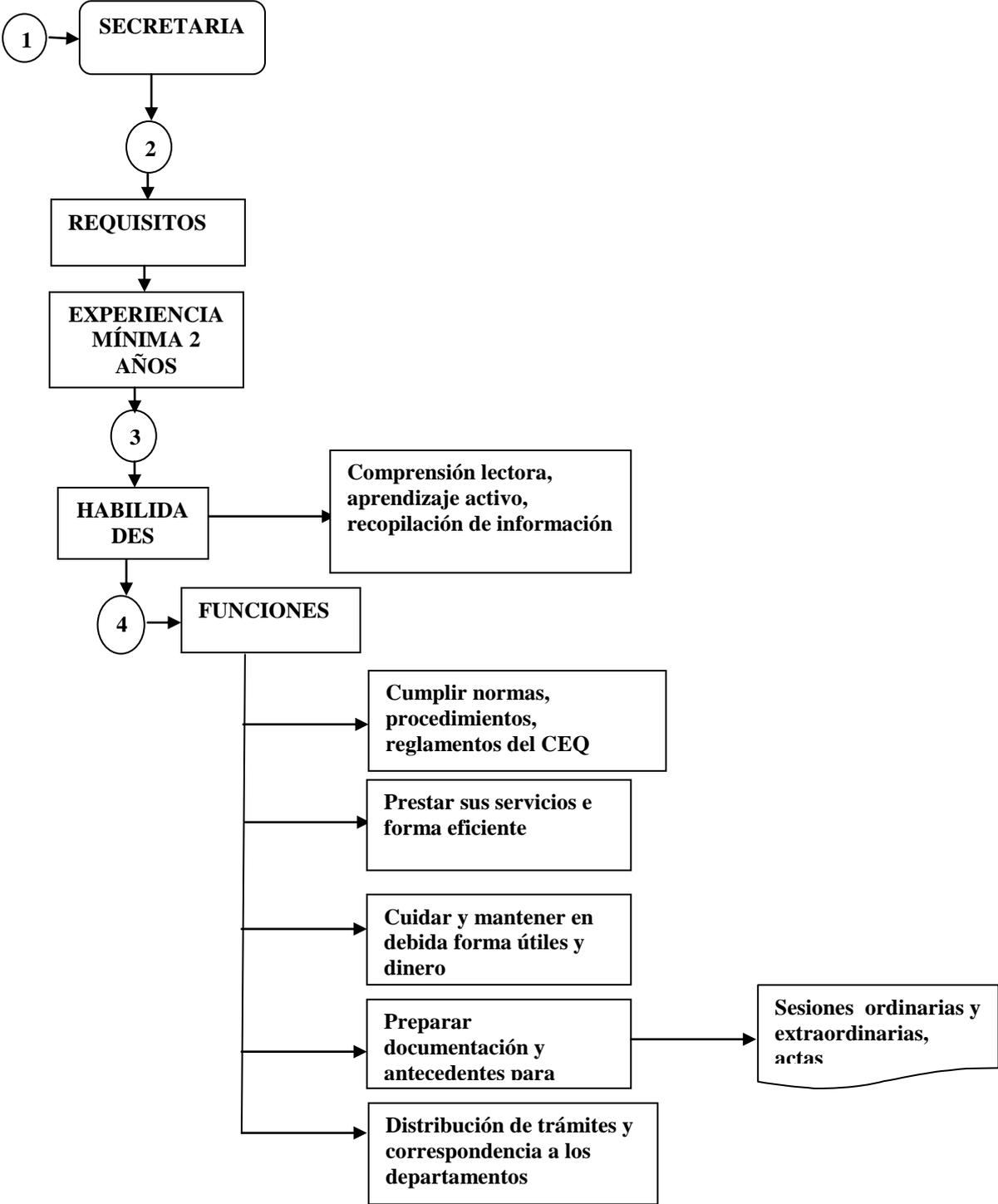
## FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

### LO QUE DEBERÍA SER:



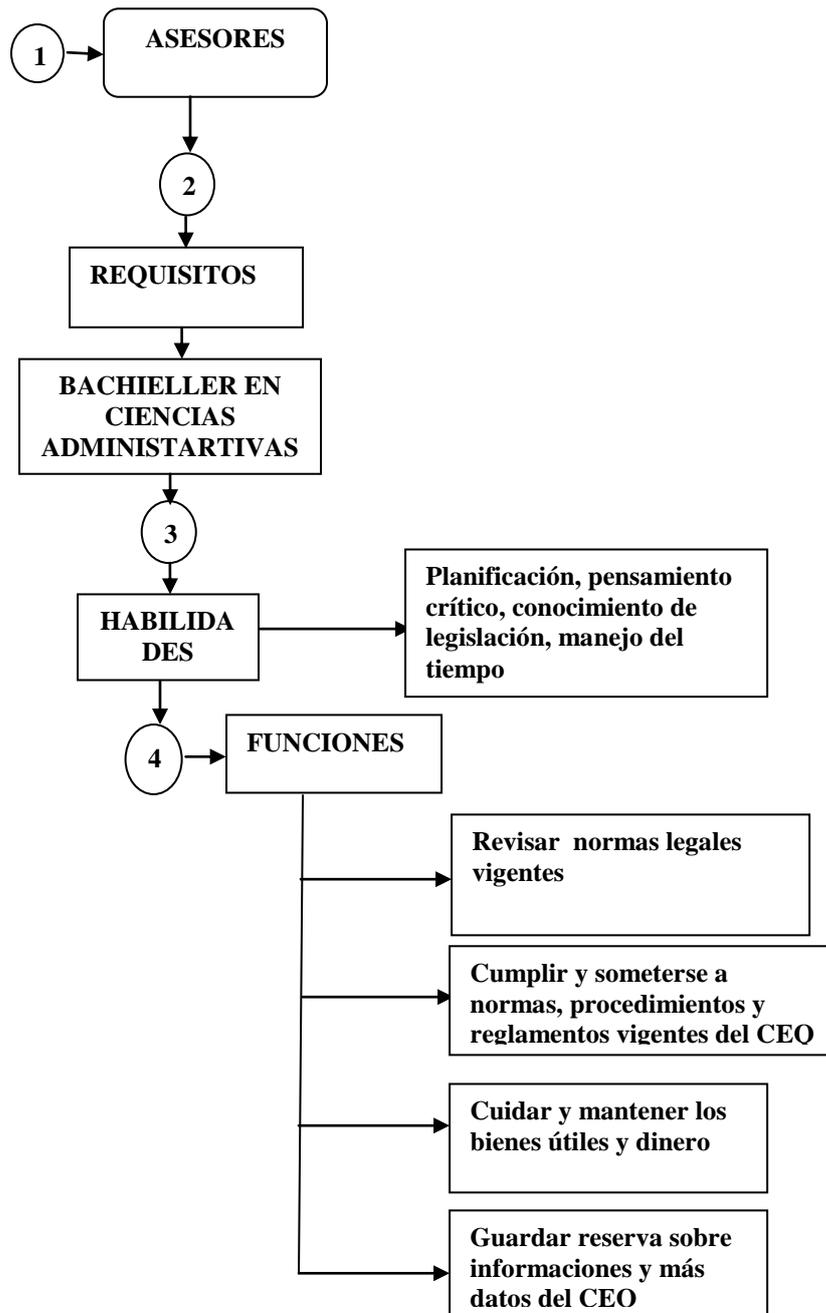
# FUNCIONES DE LA SECRETARIA

**LO QUE DEBERÍA SER:**



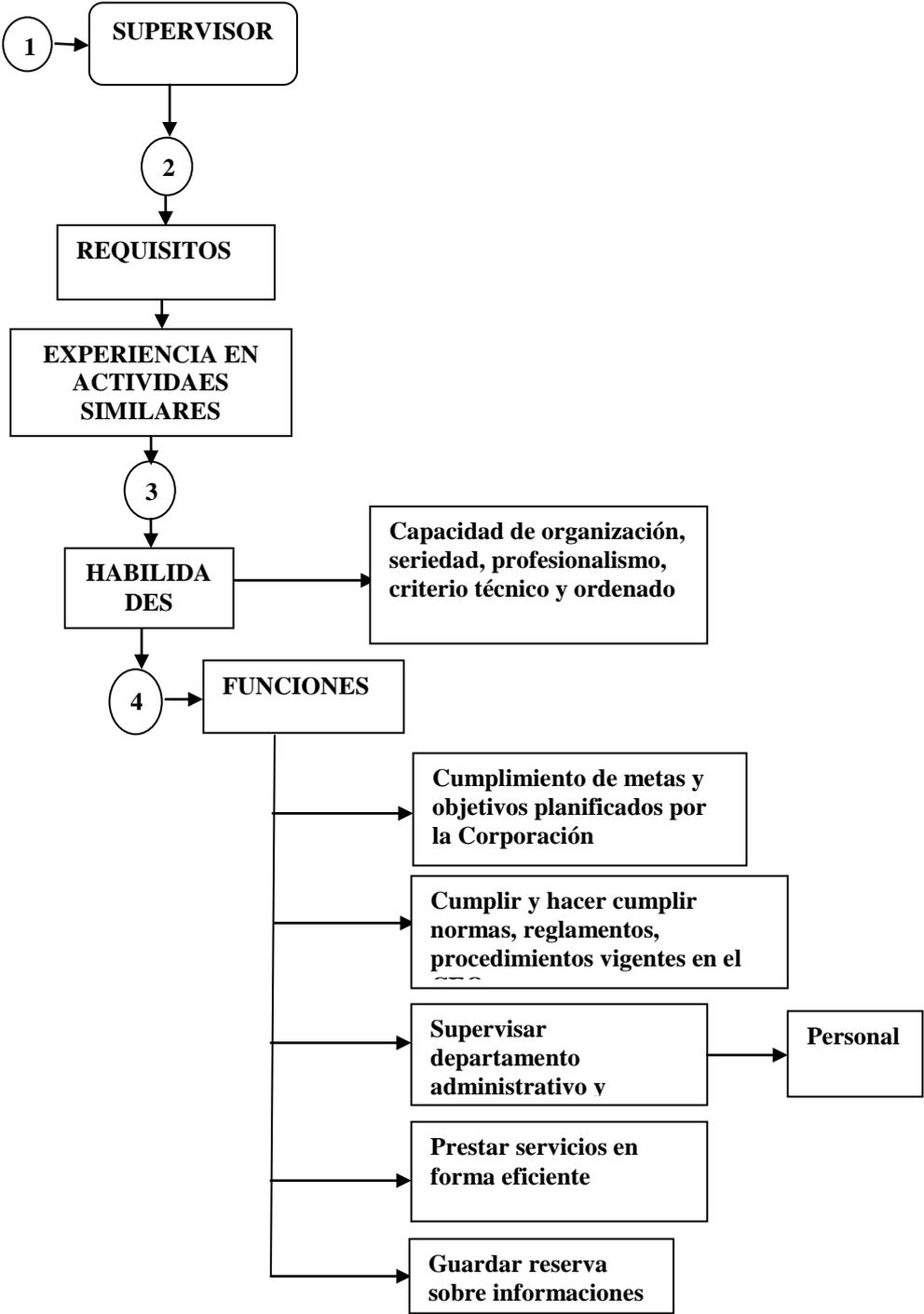
## FUNCIONES DE LOS ASESORES

### LO QUE DEBERÍA SER:



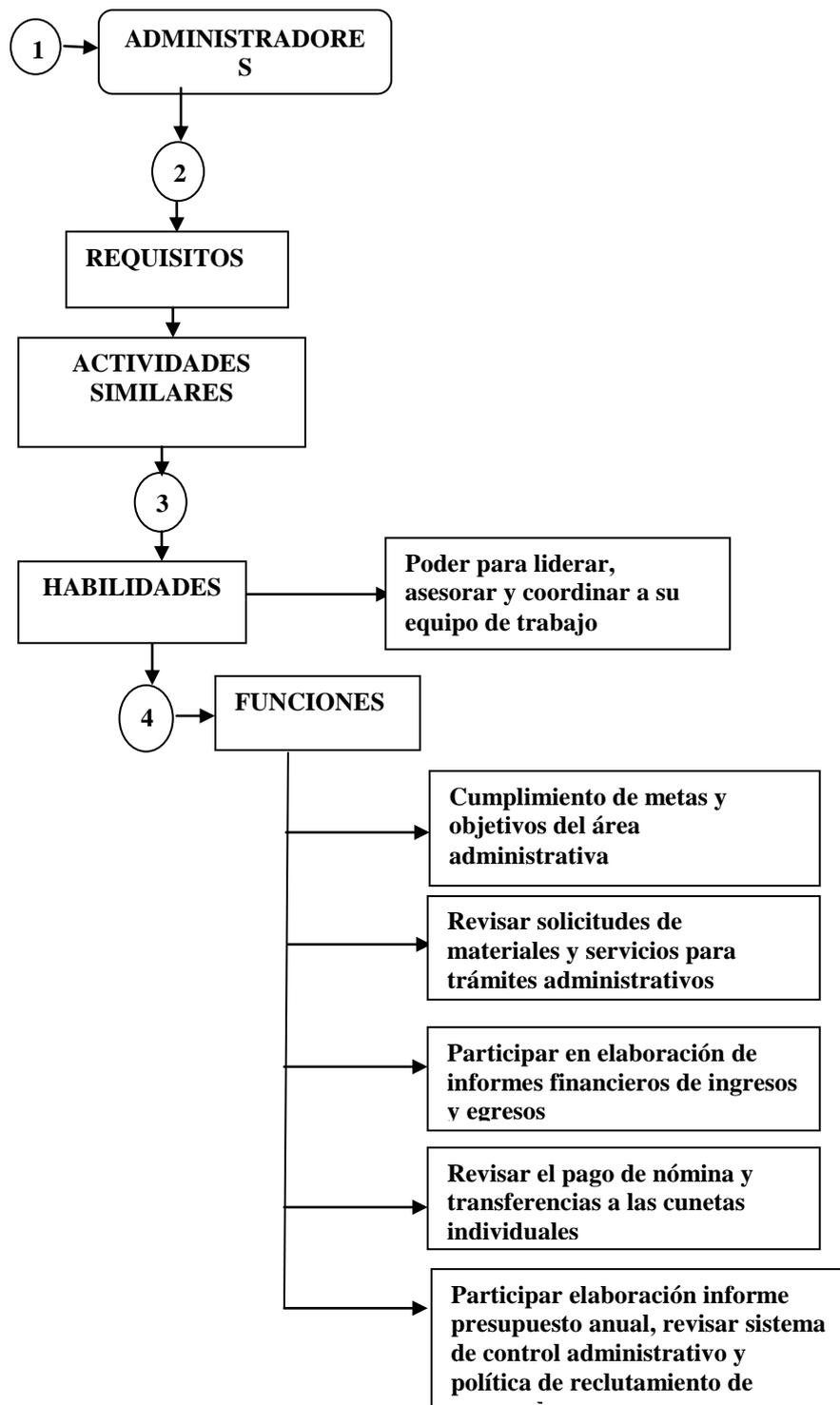
# FUNCIONES DEL SUPERVISOR

## LO QUE DEBERÍA SER:



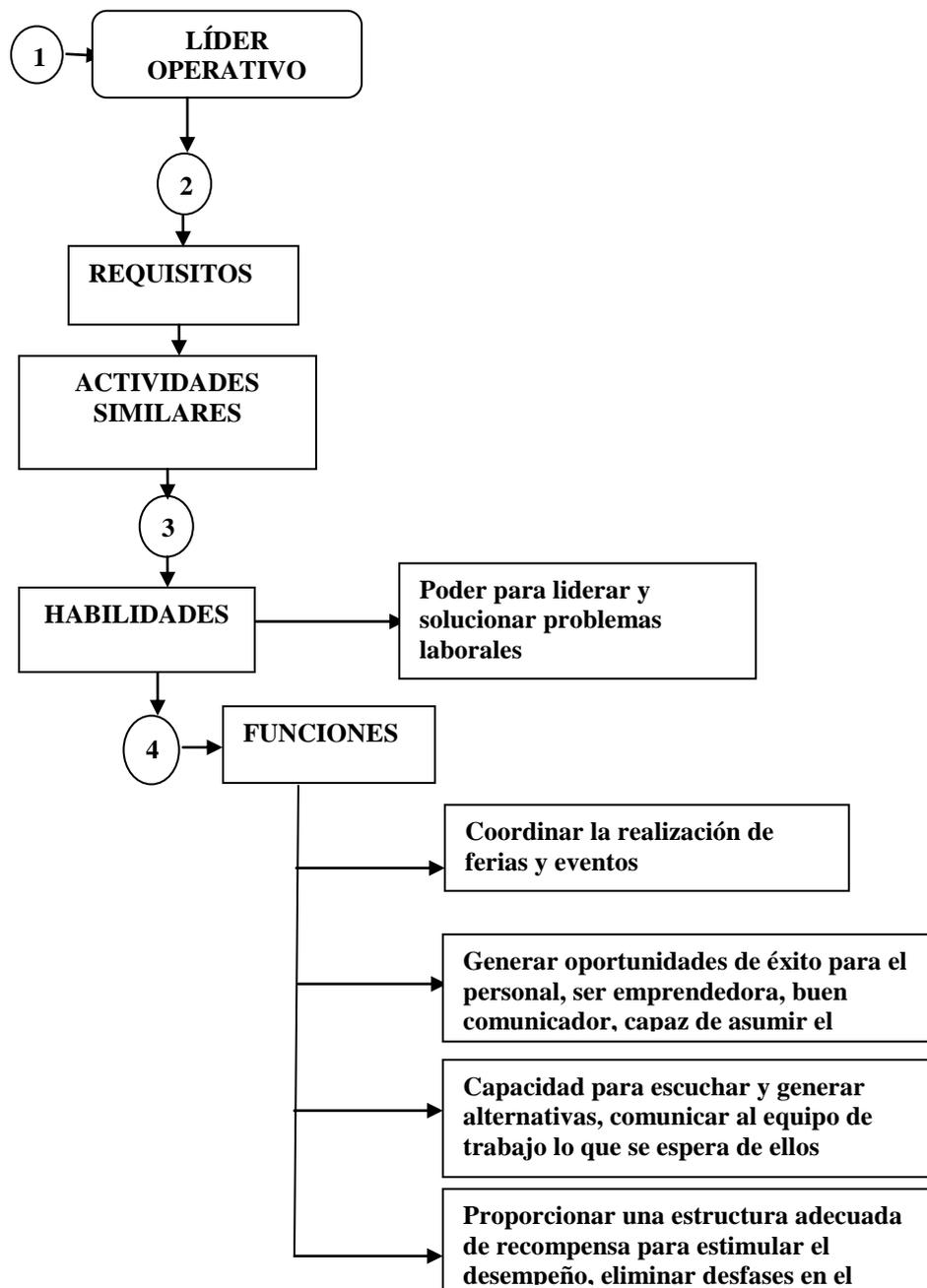
## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### LO QUE DEBERÍA SER:



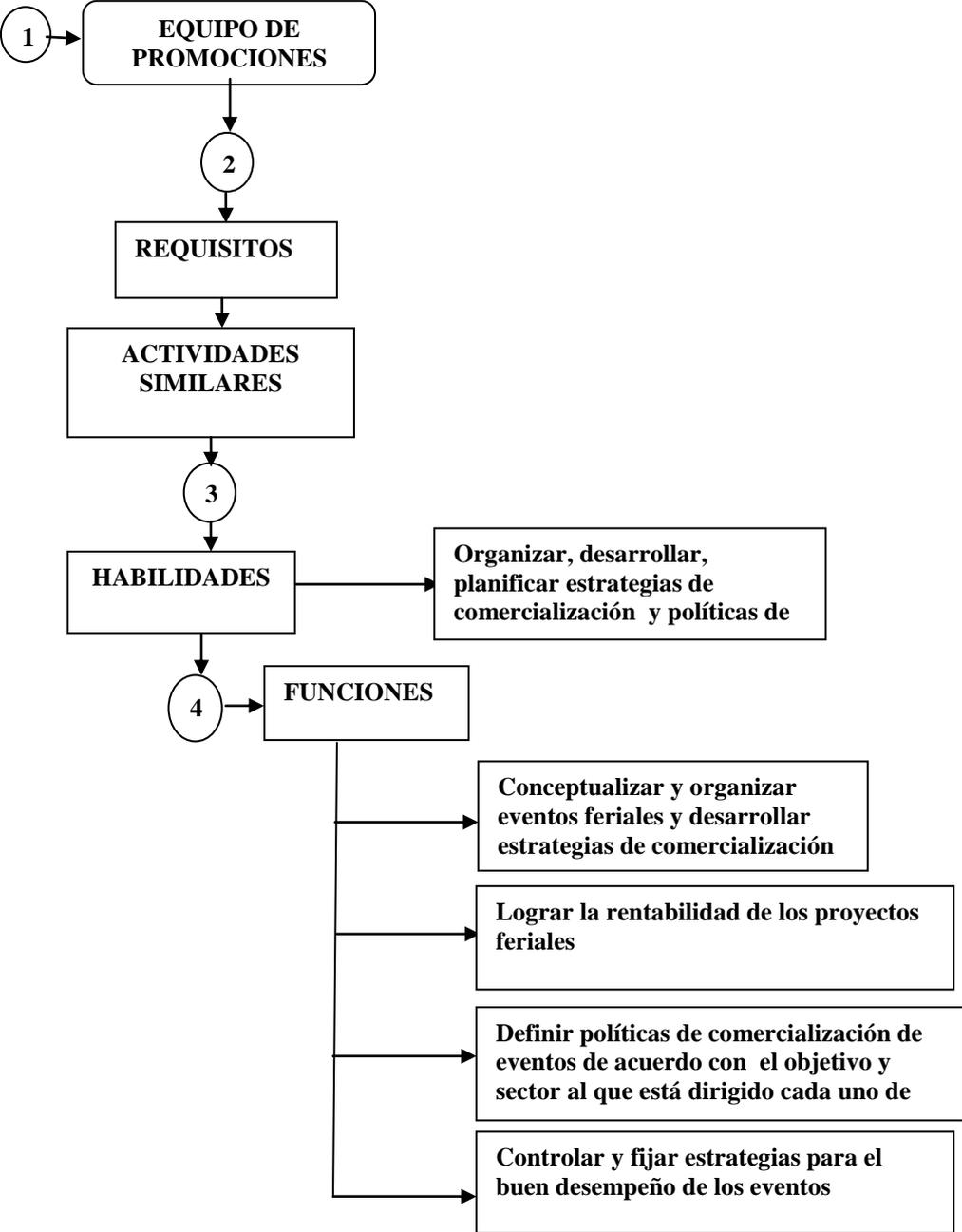
## FUNCIONES DEL LÍDER OPERATIVO

### LO QUE DEBERÍA SER:



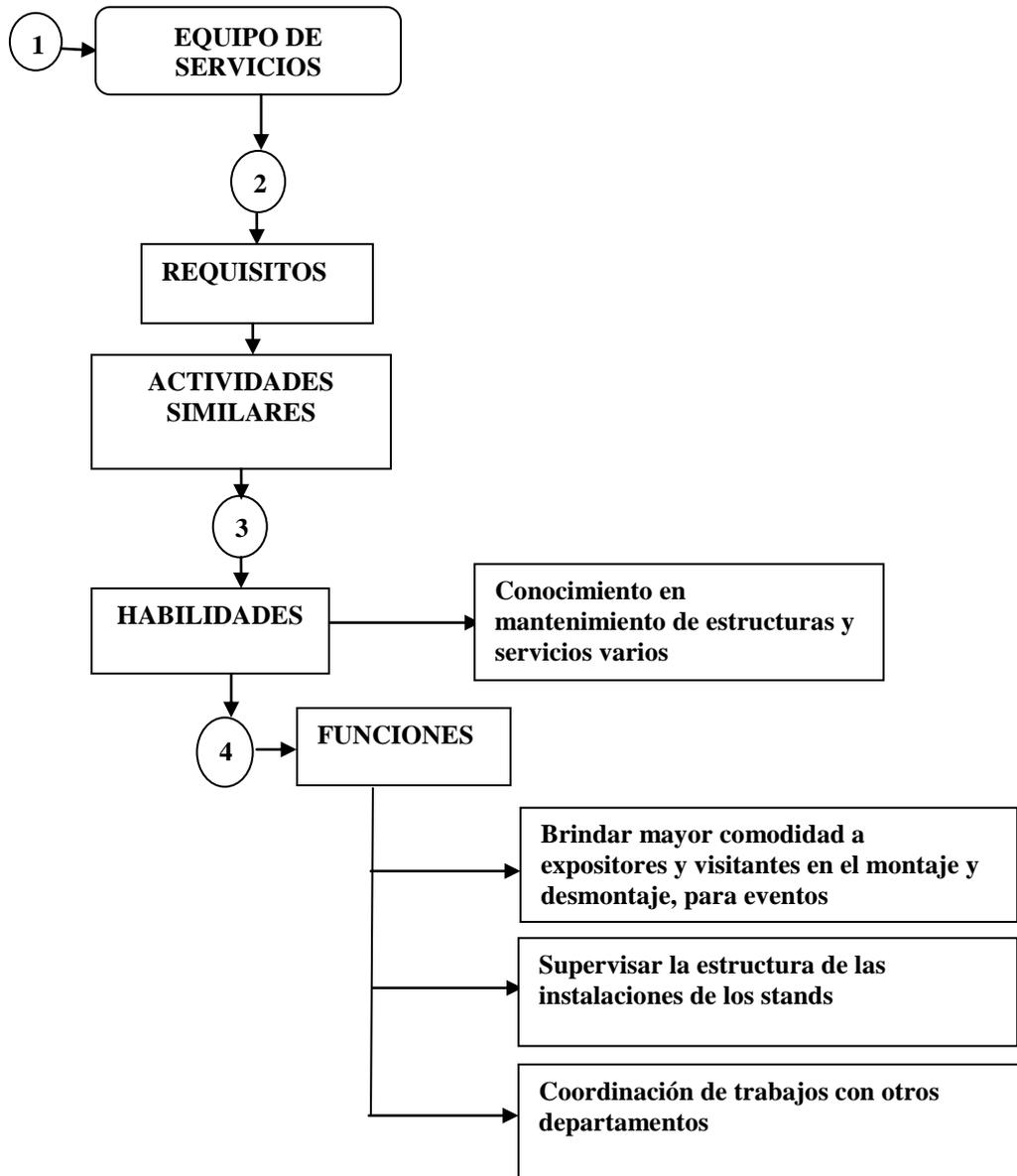
# FUNCIONES DEL EQUIPO DE PROMOCIONES

## LO QUE DEBERÍA SER:



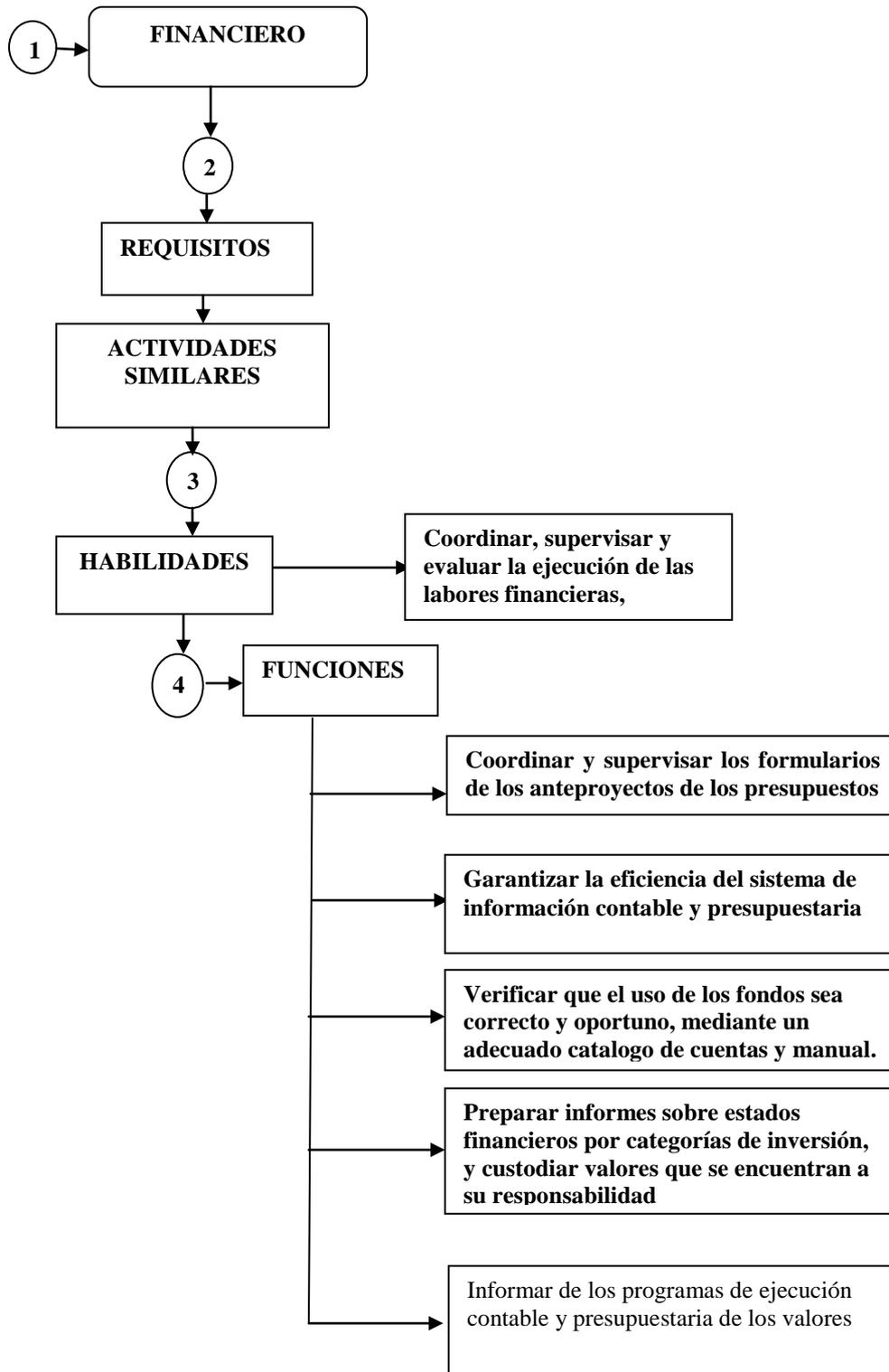
## FUNCIONES DEL EQUIPO DE SERVICIOS

### LO QUE DEBERÍA SER:



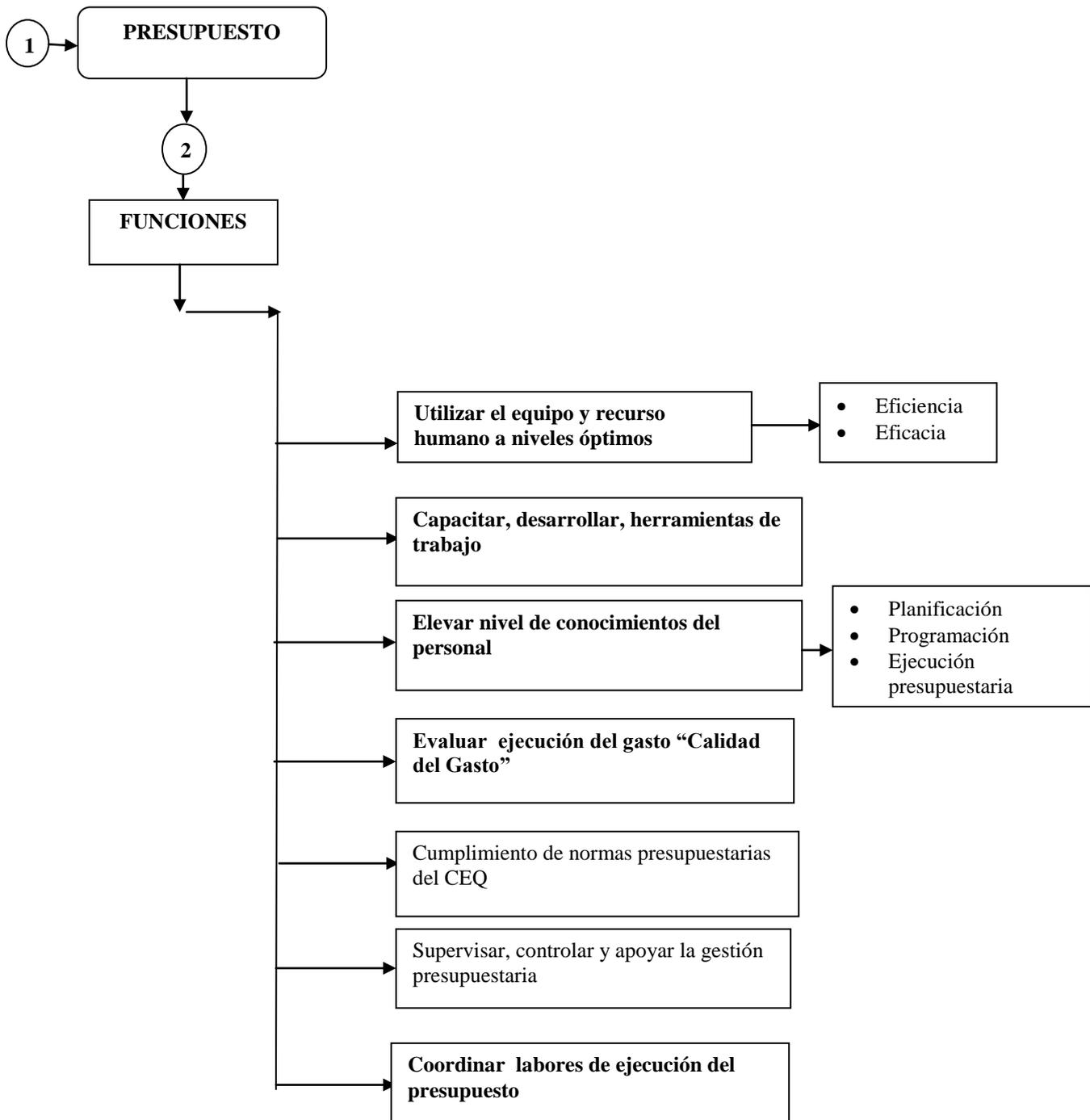
## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

### LO QUE DEBERÍA SER:



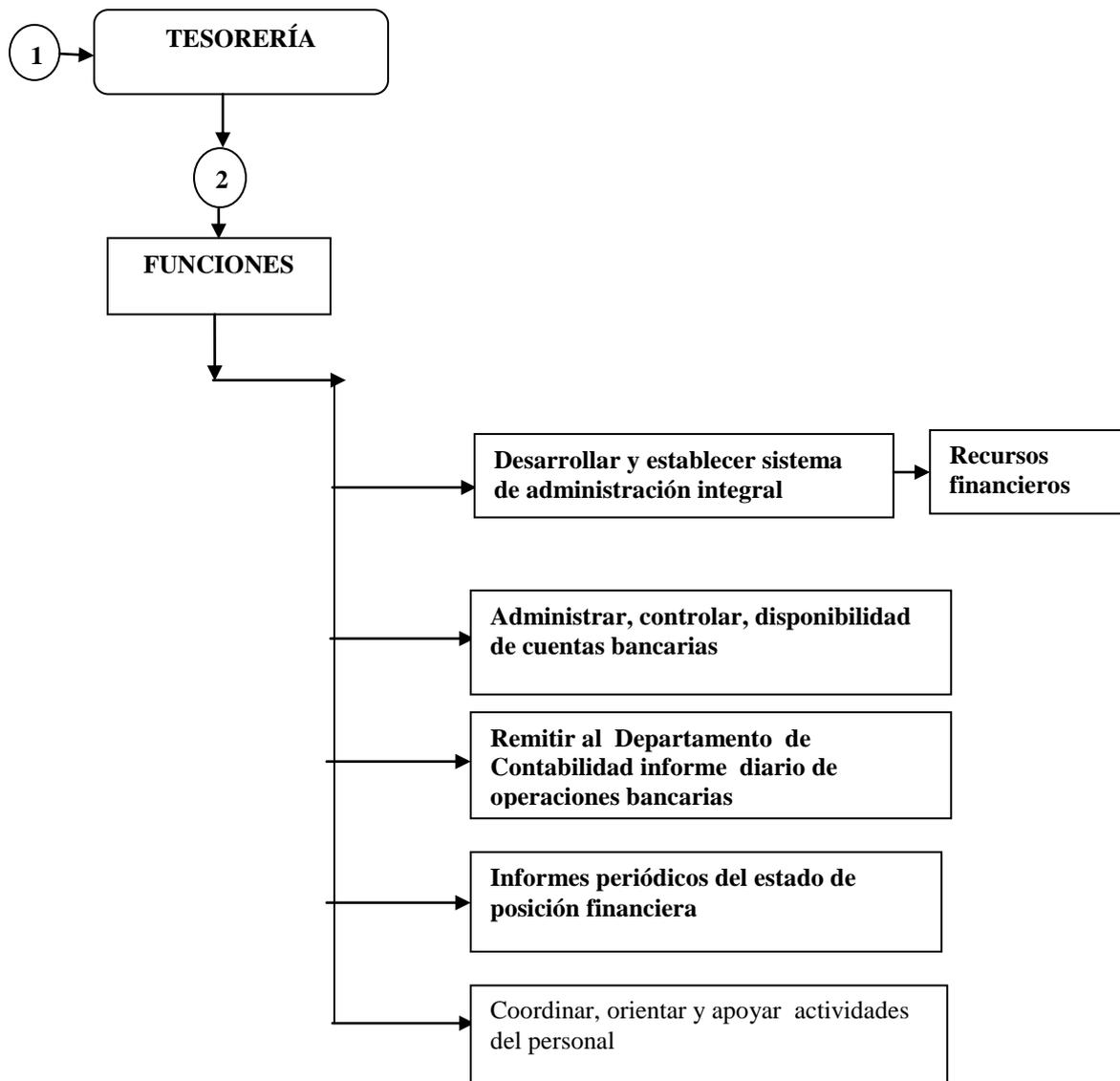
## FUNCIONES DEL EQUIPO DE PRESUPUESTO

### LO QUE DEBERÍA SER:



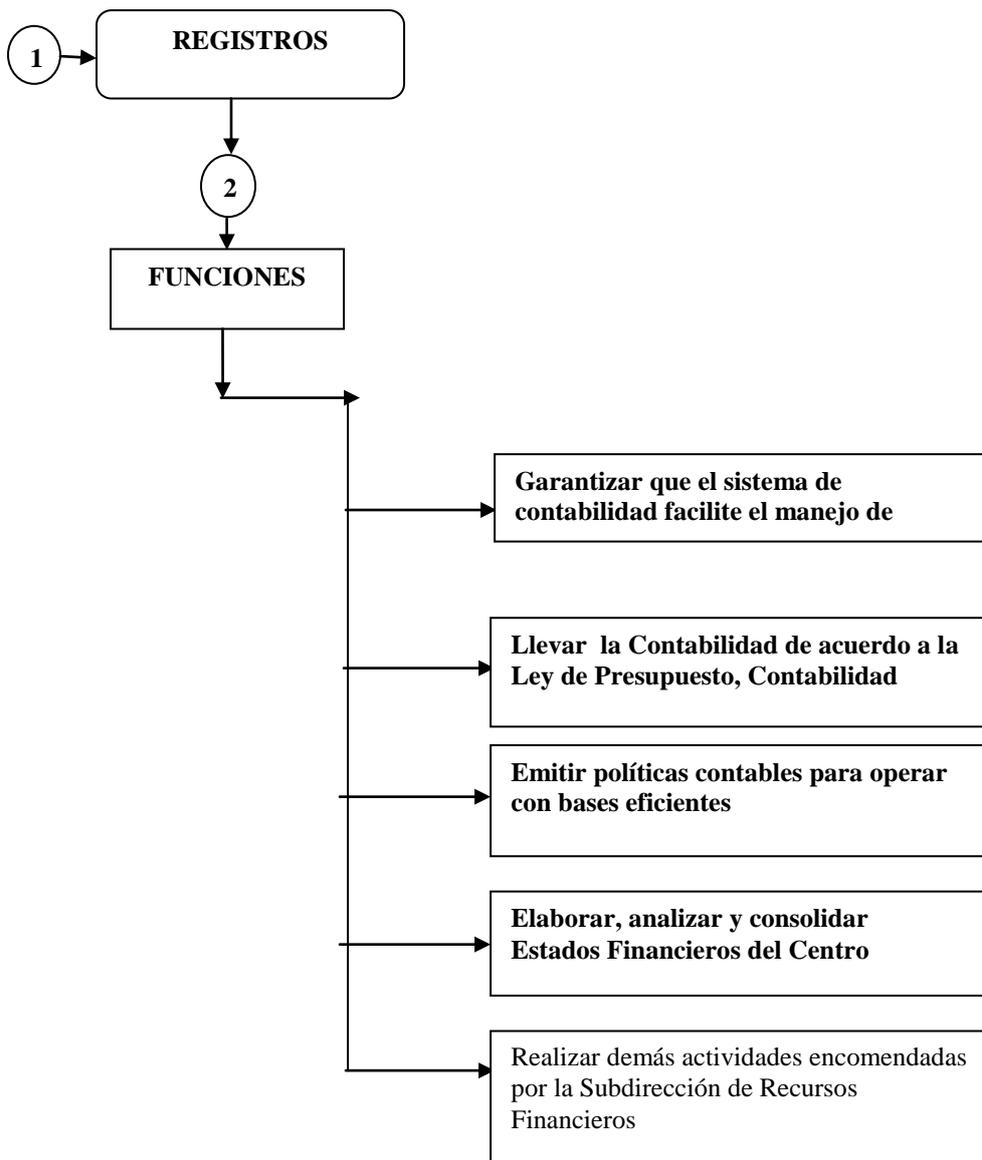
## FUNCIONES DEL EQUIPO DE TESORERÍA

### LO QUE DEBERÍA SER:



## FUNCIONES DEL EQUIPO DE REGISTROS

### LO QUE DEBERÍA SER:



## Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos comprende la selección, capacitación, evaluación, y beneficios del personal generalmente se acostumbra a ser de acuerdo con el organigrama y considerando la cadena de mandos a la dirección, a los jefes de departamentales y a sus líderes o jefes de equipo en este último se consideran los aspectos de la gestión en función de todo el equipo.

Resumimos a continuación en el cuadro.- 29.

**Cuadro N.-29**

### Gestión de Recursos Humanos

G.R.H.	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN	BENEFICIOS
<b>DIRECCIÓN JEFES</b>	PROFESIONAL	<b>AÑO DE TRABAJO</b>	EXPERIENCIA	<b>SALARIO</b>
<b>DEPARTAMENTALES</b>	PROFESIONAL	AÑO DE TRABAJO	METAS Y OBJETIVOS	SALARIOS MAS BONIFICACIÓN
<b>LIDERES DE EQUIPO</b>	ESPECIALISTA	DIRECCIÓN	EXPERIENCIA	SALARIOS MAS BONIFICACIÓN
<b>PERSONAL</b>	ESPECIALISTA	EXPERIENCIA	METAS Y OBJETIVOS	SALARIOS MÁS BONIFICACIÓN MÁS OTROS

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

Dentro de la gestión de recursos humanos se incluye las sanciones, que para el caso del Centro de Exposiciones Quito se la ha valorado tal como se expone en el siguiente cuadro:

**Cuadro N.- 30**  
**Recompensas y Sanciones**

<b>PERSONAL</b>	<b>BONIFICACION</b>	<b>PREMIOS</b>	<b>SANCIONES</b>
GERENTE	500,00	200,00	1.000,00
SECRETARIO	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>600,00</b>
ASESORES	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>
INVESTIGACIÓN	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>1.000,00</b>
DEPARTAMENTO FINANCIERO	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>1.000,00</b>
PERSONAL	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>
PROMOCIÓN	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>
SERVICIOS	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>
PRESUPUESTOS	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>
TESORERIA	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>
REGISTRO	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>
SUPERVISION	<b>500,00</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>

Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

#### **4.3.3.3 EJECUCIÓN**

La ejecución comprende las siguientes tareas: la formación de equipos de trabajo el liderazgo, la motivación, y la comunicación.

**Formación de equipos de trabajo.-** En el área administrativa se han formado tres equipos de trabajo el operativo, el de promoción que incluyen las ventas y el de servicio cada uno cuenta con tres personas.

**El equipo del Líder Operativo.-** Tiene a su cargo la realización de las ferias y paralelamente desempeña funciones administrativas, es responsable de que se cumplan los eventos programados, a este equipo deben sumarse las unidades de asesoría e investigación y el líder del presupuesto. Debe estar liderado por el que más experiencia tenga en la administración de ferias.

**El equipo de Promociones.-** Está compuesta por tres personas de formación académica y un profesional en mercadeo y ventas, además debe responder por la promoción de los eventos y lograr que estos alcancen el nivel de expositores programados, inclusive que se cumplan la programación de visitantes. El perfil del líder responde a formación y experiencia en promociones feriales, se suman el área de investigación y asesoría, el jefe financiero y el líder del equipo de personal.

**El equipo de Servicios.-** Esta compuesto por las personas que hacen labores de mantenimiento, vigilancia y aseo cuyo líder puede ser el de mayor experiencia.

### *El equipo de finanzas*

El departamento financiero dirigido por un experto en finanzas se compone de los equipos de presupuesto, gastos e ingresos.

El equipo de presupuesto es el encargado de elaborar la por forma anual e inclusive los flujos de caja, para determinar tasas internas de retorno favorables. Un profesional en finanzas es el que los dirige y el personal debe tener experiencia financiera, se suman a este equipo el líder de personal y de promociones.

**El equipo de ingresos y Gastos.-** Es el encargado de las recaudaciones por todos los conceptos operativos y no operativos y además de realizar los gastos del personal responden a conocimientos en el área financiera y su líder debe contar con suficiente experiencia en finanzas a este equipo se suman el jefe administrativo y las personas que realizan las labores de caja.

**El equipo de Registros.-** Incluye la contabilidad, compras, bodega y recepción están conformados por personas expertas en aspectos contables y administración de inventarios. Debe estar dirigido por quien demuestre experiencia y mayores conocimientos, dentro del personal que labora actualmente en esta área en el Centro de Exposiciones Quito.

### **Sistemas de Motivación**

La formación de equipos de trabajo y la forma moderna de realizar tareas administrativas y financieras responden a personas que entiendan el modelo y que se comprometan a trabajar, serán remunerados en función de sus rendimientos.

Es por ello que el rendimiento debe estar lo suficientemente recompensado para que se reconozca el esfuerzo de los trabajadores por conseguir las metas programadas.

Deben existir motivos económicos y de otra índole que justifique el esfuerzo dado en beneficio de la empresa. El sistema de remuneración es fundamental, y deberán existir incentivos de otra índole como becas, visitas a ferias internacionales auspiciada por la entidad. En los últimos tiempos se acostumbra a motivar al personal mediante procesos de reconocimiento, felicitaciones y recompensa en función, de que si se cumplen con las tareas las responsabilidades y sobre todo si se alcanzan las metas y objetivos.

### Liderazgo

El líder es el responsable directo en promover el alcance de las metas y objetivos programados, existe un líder general que es el director o gerente ejecutivo, líderes especiales que generalmente son jefes departamentales y por último los líderes de los equipos de trabajo. De acuerdo con su categoría se determina el poder que será sustituido cuando no se alcancen las metas

**Cuadro N.- 31**  
**Liderazgo**

LIDER	PODER	TAREAS	SUSTITUCIÓN
<i>GERENTE /DIRECTOR</i>	TOTAL	<b>ORGANIZACIÓ N</b>	<b>MENOS DEL 60% DE LA METAS</b>
<i>JEFE DEPARTAMEN- TAL</i>	DEPARTAMEN- TOS	<b>DEPARTAMEN- TALES</b>	<b>MENOS DEL 70% DE LA METAS</b>
<i>JEFE DE EQUIPO</i>	EQUIPOS	<b>EN EQUIPO</b>	<b>MENOS DEL 80% DE LA METAS</b>

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

### Sistema de Comunicación.

El ámbito de la comunicación abarca todos los niveles de la empresa y se acostumbra como se va hacer en el Centro de Exposiciones Quito por medio de memorando. La comunicación se inicia en el gerente, en los jefes departamentales y en los líderes de los equipos y la secuencia se determina en función de la cadena de mando.

**Cuadro N.-32**  
**Comunicación**

<i>DIRECTOR</i>			<i>PERSONAL</i>
	JEFES DEPARTAMENTALES		PERSONAL
	JEFES DE EQUIPO	JEFES DEPARTAMENTALES	PERSONAL
		JEFE DE EQUIPO	PERSONAL

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fusto Tobar

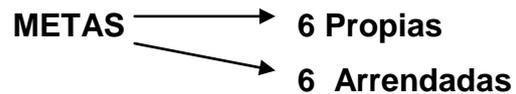
#### **4.3.4 Determinación de los Escenarios**

Los escenarios están en función de la actividad y se los ha considerado que deben responder el tipo de contrato que se firme. El escenario **normal** considera que se realicen doce ferias al año como metas de las cuales seis son por administración directa y seis son arrendadas.

El escenario **pesimista** se considera que la totalidad de las doce ferias anuales tiene el carácter de arrendadas. El escenario **optimista** parte del criterio de que el Centro de Exposiciones Quito asume la administración directa de las doce ferias que se programan en el año.

La diferencia lo determinan las responsabilidades y fundamentalmente el nivel de rentabilidad por lo que es válida la clasificación anterior.

### **Escenario Normal**



### **Resumen de Plan de Acción**

- Planeación de Metas
- Delimitación de objetivos
- Introducción a los equipo de trabajo
- Realización de Promociones
- Evaluación de la Promoción
- Preparación de los salones de exposición
- Preparación de los servicios
- Supervisión de los servicios
- Elaboración del cuadro de premios \*
- Determinación de recompensas

### **Escenario Optimista**

**Metas** → 12 ferias Administración Propia

### **Resumen de Plan de Acción**

- Planeación de metas
- Programa de promociones
- Preparación del personal
- Diseños de los stands
- Asesoramiento de ferias
- Ubicación de recursos
- Determinación de responsabilidades
- Ensayos previos
- Programa de apertura

### **Escenario Pesimista**

**Metas** —————> 12 ferias arrendadas

#### **Resumen de Plan de Acción**

- Definición de objetivos
- Reuniones con empresarios
- Ubicación de stands
- Asesoramiento de ferias
- Asesoramiento de promoción
- Preparación del personal

## CAPÍTULO V

### 5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE REINGENIERÍA PLANTEADA

#### 5.1. ALTERNATIVAS DE EVALUAR LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA

Evaluar es examinar y comprobar el rendimiento o la eficacia de los cambios que proponen los procesos de reingeniería administrativa en las empresas. Estos cambios implican conseguir la calidad total en el producto o servicio y a la entera satisfacción del cliente y consumidor final.

“Existen varios métodos que permiten evaluar la aplicación de la reingeniería en las organizaciones, las denominadas **matrices de calificaciones**, el **control interno y la auditoría**, son los más importantes. El objetivo es determinar las áreas o zonas críticas en las cuales no se han alcanzado las metas y los objetivos planificados, que permita emprender en el procesos de mejoramiento continuo, conseguir la calidad total en el producto o servicios y la satisfacción del consumidor final. Constituye metodología que se aplicará después de implementado los proceso de reingeniería.”<sup>12</sup>

- **ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
REINGENIERÍA**

Los métodos de evaluación de los procesos de reingeniería más conocidos son:

- Matrices de calificación, especialmente la de Involucrados
- Control interno
- Auditoría de gestión

---

<sup>12</sup> John Ivancevich, Gestión Calidad y Competitividad, Editorial Irvin , Año 2002

•

### 5.1.1. MATRIZ DE INVOLUCRADOS

La matriz de involucrados consiste en una tabla de doble entrada, que determina, en sentido vertical los principales conceptos de la organización a ser evaluados, y en sentido horizontal, los principales indicadores de valuación.

**CUADRO No 33**  
**MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

<b>Indicadores</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insatisfecho</b>
<b>Conceptos</b>				
Ventas por periodo	x			
Promociones por periodo		x		
Publicidad en el año	x			
Costos		x		
Gastos administrativos				x
Gastos financieros			x	
Personal administrativo				x
Personal financiero				x
<b>Capacitación</b>				
Selección				x
Motivación				x
Metas		x		
Objetivos		x		
Control de calidad				x
Mejora de calidad				x

Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

“En la matriz anterior se observa que existen dos zonas críticas, la administrativa en el comportamiento del personal, que observa deficiencia en la selección, falta de motivación y capacitación, lo que obliga a implementar cambios o procesos de mejoramiento continuo. Igual sucede con el área o zona de control de la calidad del servicio, es necesario aplicar medidas de mejoramiento”<sup>13</sup>

### 5.1.2. CONTROL INTERNO

El control interno es la evaluación de las metas y los objetivos de la organización, consiste en comparar lo planificado con lo ejecutado para establecer las desviaciones o zonas críticas y emprender en programas de mejoramiento continuo.

“Al control interno se lo define también como el conjunto de mecanismos para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados, implica un examen de la eficiencia, efectividad y economía de la gerencia y administración de la entidad”<sup>14</sup>

Los tipos de control interno son:

**PRELIMINAR**, el mismo que trata de antemano prevenir las desviaciones con la finalidad de no permitir que se presenten zonas críticas que afectan la calidad del servicio.

---

<sup>13</sup> Bank John, La esencia de la Calidad Total como introducirla efectivamente en nuestros negocios, Bogota-Colombia, Páginas 212.

<sup>14</sup> Bermillon A, Implantar y Gestionar la Calidad Total, Barcelona – España, Edición Gestión 2000, Páginas 210.

**CONCURRENTE**, es aquel que se ejecuta el momento en que se desarrolla la actividad planeada, busca de manera especial, asegurar los objetivos y evitar desviaciones.

**POSTERIOR**, “es aquel control interno que se realiza a los resultados obtenidos en la actividad empresarial, por lo tanto la acción de mejoramiento continuo se realiza después de observada la desviación y sirve para guiar las acciones futuras”<sup>15</sup>.

Las etapas del control interno son:

**EL ENTORNO DEL CONTROL**, que se realiza al personal de la entidad y que es responsable de los resultados.

**EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**, que consiste en evaluar, identificar y analizar los riesgos de que se presenten zonas críticas o desviaciones en los objetivos

**ACTIVIDADES DE CONTROL**, o los procedimientos que ayuden a conseguir la eficacia de las acciones empresariales. A continuación se detallan varios objetivos para determinar las desviaciones.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**, o aquella información que permite a la entidad y a los que trabajan en ella, controlar sus operaciones.

“**SUPERVISIÓN**, es el control y supervisión de todo el proceso operativo de la organización”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Molina Alex, Muñoz Freddy, Guía para la implementación de la Calidad Total en las empresas Ecuatoriana de servicios, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración, Páginas 365.

<sup>16</sup> Molina Alex, Muñoz Freddy, Guía para la implementación de la Calidad Total en las empresas Ecuatoriana de servicios, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración, Páginas 365.

En las etapas o ejecución del control interno se establecen las zonas críticas, o aquellas metas y aquellos objetivos no alcanzados para proceder a determinar procesos de mejoramiento.

### **5.1.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Auditoria es la evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, verificar su uso racional y plantea mejoras a las actividades.

“El objetivo final de la evaluación es detectar desviaciones o fallos administrativos y financieros y aplicar modelos de reingeniería que hagan posible los procesos de mejoramiento continuo”<sup>17</sup>.

**Las etapas de la auditoría son:**

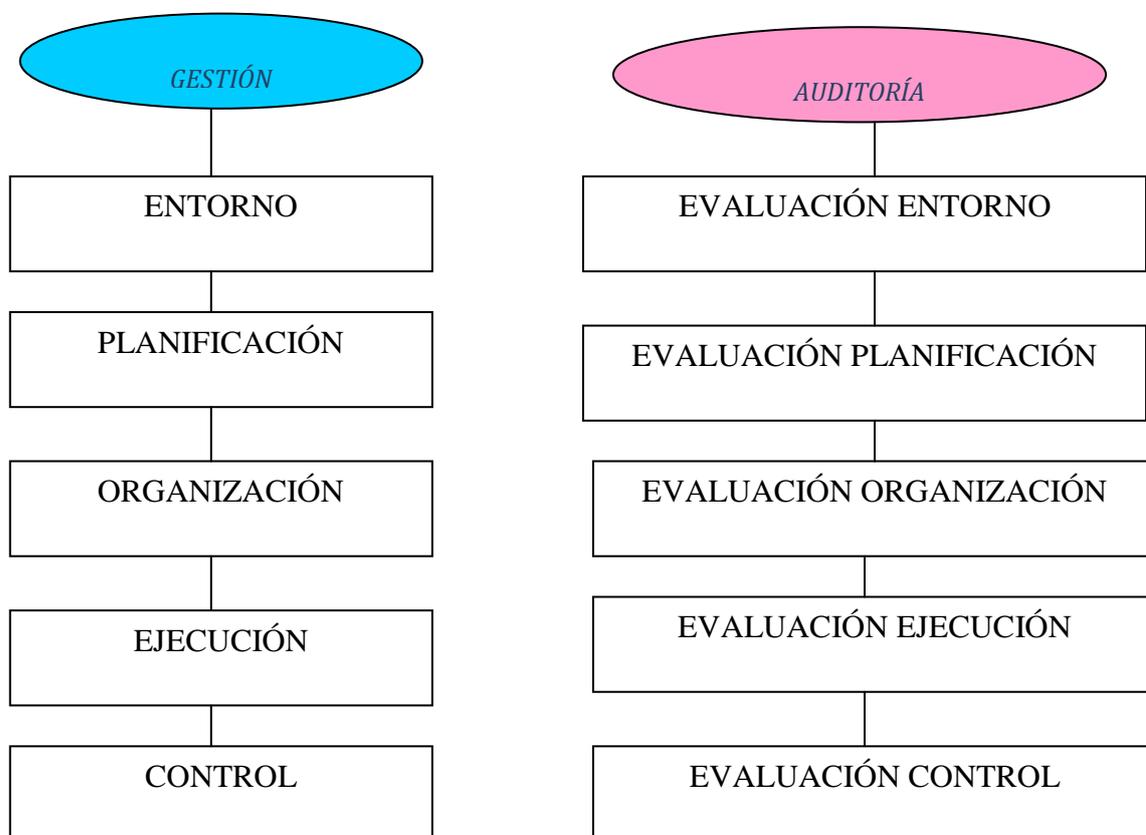
- Análisis del entorno
- Planeación
- Ejecución
- Informe de resultados
- Seguimiento

La auditoria se aplica a todas las etapas de la gestión, se evalúa en consecuencia, la planificación, la organización, la ejecución y el control, para identificar las desviaciones y recomendar el mejoramiento en la calidad de los servicios.

---

<sup>17</sup> McGraw Hill XV Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total, Bogota – Colombia, Páginas 205

**Cuadro 34**  
**Auditoría de Gestión**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

## **5.2. EVALUACIÓN DE PROCESOS DE REINGENIERÍA EN LOS CENTROS DE EXPOSICIONES**

Las empresas aplican uno o varios de los métodos, enunciados anteriormente, de la evaluación de la gestión administrativa y financiera, y de la aplicación de los procesos de reingeniería, según su tamaño y en el siguiente orden.

- Las empresas grandes, generalmente aplican los tres métodos, matrices, control interno y auditoría.

- Las empresas medianas combinan el departamento de control interno con la auditoría permanente
- Las empresas pequeñas generalmente cuentan con el departamento de auditoría.

En algunos casos se combina control interno y auditoría externa y ocasional, o auditoría permanente y control interno marginal, todo depende del tamaño de la empresa y de aquello que desean evaluar propietarios y directivos.

Es importante igualmente resaltar que el método de evaluación en base a matrices es aplicable a todo tipo de empresas aun cuando su aplicación depende de los niveles de problemas que se presentan en la entidad y que merezcan aplicar alternativas de mejoramiento en virtud de calificaciones o evaluaciones que no son indicadores. Esta alternativa es extremadamente barata aunque por este hecho se cuestiona su efectividad, aspecto este que no está plenamente comprobado.

“Previo a la formulación del sistema de control a implementar, se realiza la planificación de la auditoría y luego se ejecutará; para lo cual se deberá evaluar los procesos de gestión administrativa y financiera bajo etapas”<sup>18</sup> como son:

## **1.- EVALUACIÓN DEL ENTORNO.**

### **EXTERNO**

Mercado

Competencia

Precios

### **INTERNO**

FODA

Problemas

Causas

Efectos

---

<sup>18</sup> Freigenbaum Armand V, Control Total de Calidad, México, Continent, Páginas 922.

## **2.- EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Finalidad

Metas

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Objetivos

Planes estratégicos

### **PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Objetivos

Planes operativos

## **3.- EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Diseño

Organigramas

Manuales

Puestos de trabajo

Recursos humanos

## **4.- EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN**

Equipos de trabajo

Líderes

Motivación

Comunicación

## **5.- EVALUACIÓN DEL CONTROL**

Es parte de la evaluación de los procesos de reingeniería y se trata en detalle más adelante, bajo el concepto de resultados de la evaluación de los procesos de reingeniería en el Centro de Exposiciones Quito. .

El informe de la auditoria determinará las áreas o zonas críticas y recomendará los procesos de mejoramiento continuo. En conclusión el informe determina las áreas en las que habrá que profundizar en los procesos de reingeniería

### **5.3 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA EN EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO.**

El Centro de Exposiciones Quito, como todas las empresas que realizan estas actividades, se caracteriza por ser administradas por personal escaso, controlan cantidades importantes de dinero y asumen responsabilidades ante terceros, y determinan las ventas a los expositores lo cual incide para que el método apropiado de evaluación de la gestión y reingeniería sea la **auditoría de gestión**

Es precisamente, esta alternativa la que se usará para evaluar la gestión y los procesos de reingeniería en el Centro de Exposiciones, y de manera elemental y como ejemplo, resumimos a continuación.

#### **5.3.1. EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

##### **EXTERNO**

Mercado	—————>	AMPLIO
Competencia	—————>	CRECIENDO
Precios	—————>	ADECUADOS

##### **INTERNO**

Fortalezas	—————>	APROVECHABLES
Oportunidades	—————>	CIERTAS
Debilidades	—————>	PREOCUPANTES
Amenazas	—————>	CIERTAS
Problemas	—————>	ADMINISTRATIVOS
Causas	—————>	ESTRUCTURAL
Efectos	—————>	FINANCIEROS

### **5.3.2 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Finalidad	—————>	CLARA
Metas	—————>	PROGRAMADA
Misión	—————>	ESTABLECIDA
Visión	—————>	DETERMINADA

### **PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA**

Objetivos	—————>	PROGRAMADOS
Planes	—————>	DETERMIANDOS
Recursos	—————>	EXISTENTES

### **5.3.3 EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **DISEÑO ESTRUCTURAL**

Organigrama	—————>	ELABORADO
Manuales	—————>	ELABORADOS
PUESTOS DE TRABAJO	—————>	ANALIZADOS
RECURSOS HUMANOS	—————>	GESTIONADOS

### **5.3.4 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN**

EQUIPOS DE TRABAJO	—————>	CONFORMADOS
LÍDERES	—————>	NOMINADOS
MOTIVACIÓN	—————>	CORRECTA
COMUNICACIÓN	—————>	OPORTUNA

El informe de auditoría determinará la bondad de los procesos de gestión. No se presenta fallos, restricciones o desviaciones, después de realizada la evaluación se determinará lo siguiente.

- Que el Centro de Exposiciones Quito ha alcanzados las metas y objetivos programados.
- Que los expositores alcanzaron sus metas y objetivos

- Que los visitantes satisficieron su necesidad de encontrar productos y servicios en las ferias.

El informe de auditoría determinará que existen desviaciones, restricciones o zona críticas, es porque no se han alcanzados las metas y objetivos del Centro de Exposiciones, de los expositores y inclusive de los visitantes, significa que se debe insistir y profundizar en los procesos de reingeniería, en consecuencia, se procederá aplicar métodos de mejoramiento continuo.

## **5.4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA**

Los resultados se deben reflejar en última instancia, en los éxitos de las ferias que organiza el Centro de Exposiciones Quito, éxitos que se manifiestan en la calidad de los servicios y en la satisfacción de los expositores y visitantes.

En caso de presentarse desviaciones, más conocidas como zonas críticas, es necesario que se profundicen los procesos de gestión administrativa y financiera.

### **5.4.1 PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

“Los procesos de mejoramiento continuo también conocidos como instrumentos de control de la calidad del producto o servicio, buscan conocer las causas y los efectos de las desviaciones o fallos administrativos financieros, para asegurar las formas y alternativas para corregirlos y superarlos”<sup>19</sup>.

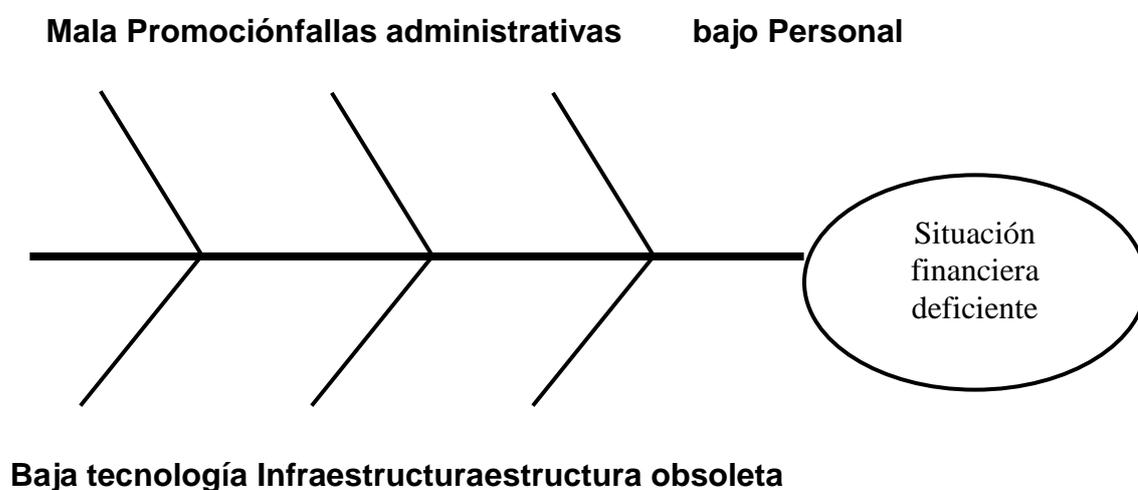
**GRÁFICOS DE ESPINAS.** Presenta la forma de espinas de pescado, las causas de los problemas son las diferentes espinas, y el efecto la cabeza tal como se

---

<sup>19</sup> Aguirre Boris, Plan Estratégico de Capacitación para el nivel Gerencial dirigido hacia la empresas de servicios que se encuentran aplicando la cultura de calidad total, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Páginas 153.

aprecia en el gráfico adjunto. Se utiliza este método, cuando muchas causas se concentran en el mismo efecto.

**GRÁFICO 1.8**  
**DIAGRAMA DE ESPINA**



Fuente: Centro de Exposiciones Quito

Elaboración: Fausto Tobar

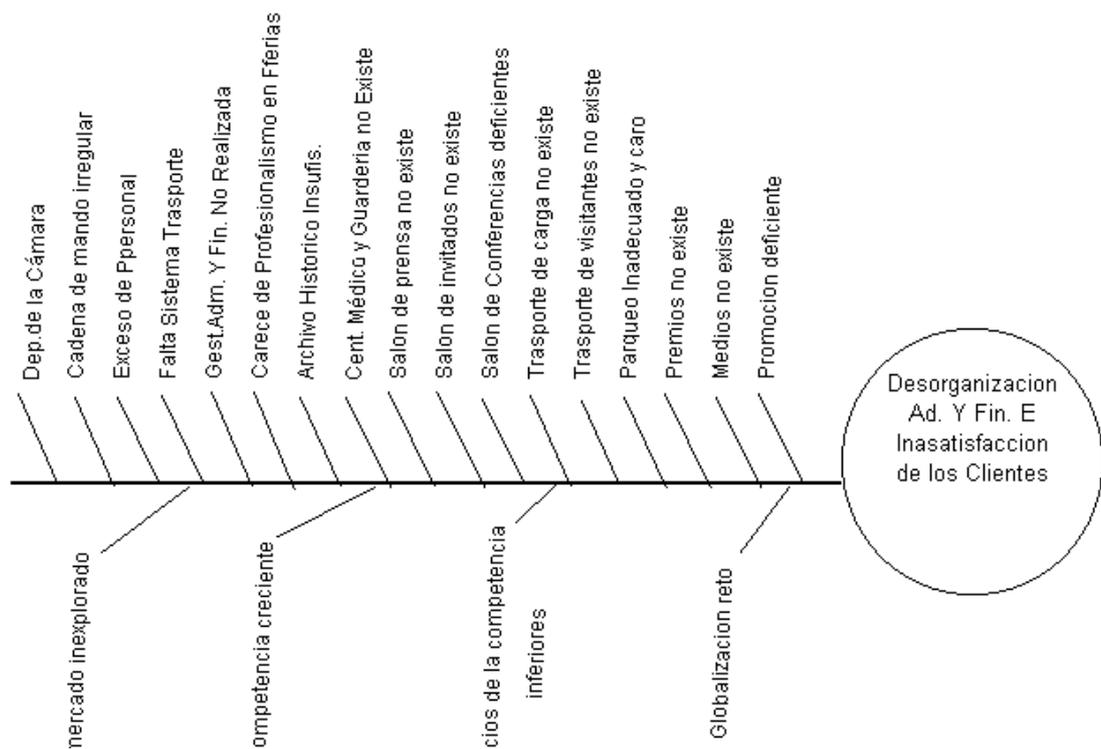
#### **5.4.2 PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO**

Para implementar procesos de mejoramiento continuo en el Centro de Exposiciones Quito, la alternativa recomendable es el DIAGRAMA DE ESPINAS, por el hecho de que el efecto del problema se origina en muchas causas que son las espinas.

No alcanzar una meta o un objetivo, por ejemplo, la meta del número total de ferias programas en el año, alcanzaron el 80 % de ejecución.

De acuerdo con la investigación se han detectado dos problemas centrales que son DESORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA y la insatisfacción de los clientes y que tiene como antecedentes las debilidades y amenazas que ya se expresan en el análisis de la matriz FODA y que sería el conjunto de espinas dentro del diagrama y que pasamos a resumir.

### Debilidades



Fuente: Administración y Gestión Empresarial

Elaboración: Fausto Tobar

## **Amenazas**

La administración y gerencia tomará los correctivos para eliminar las causas y el problema; igual se puede hacer con el resto de desviaciones que se presenten, por estas razones se denomina mejoramiento continuo. Consiste en ir eliminando y enfrentando las debilidades dándole tratamiento correcto a las amenazas, proceso que implica implantar la reingeniería Administrativa y Financiera para conseguir la calidad total del producto y la satisfacción de expositores y visitantes. El proceso de mejoramiento continuo implica que se resuelvan los problemas y se alcancen las metas y objetivos que han sido programados.

# **CAPÍTULO VI**

## **6.- Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1.-Conclusiones**

Después de haber realizado la investigación alcanzando los objetivos y demostrando las hipótesis se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1.- Por definición todas las ferias son eventos en los que concurren expositores y visitantes a realizar sus negocios actuales y futuros; además promocionan sus nuevos productos, incrementan las ganancias empresariales, promocionan el producto y las empresas, para conocer a la competencia y el comportamiento del mercado.

**2.-** La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha por necesidad de los socios, decidió administrar y realizar ferias de exposiciones que permitan y haga posible el impulso y el crecimiento de las asociados, que hagan conocer sus empresas, sus productos; que realicen negocios y sobre todo crear una tradición de ferias en el medio.

En los últimos tiempos y después de un relativo crecimiento de expansión las ferias que organiza el Centro de Exposiciones Quito están experimentando un proceso de deterioro preocupante, a tal punto que se han creado otros Centro de Exposiciones en la localidad, que compiten y realizan eventos similares.

Por el derecho de dependencia administrativa de la presidencia de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, el CEQ, se sujeta a cambio repentinos, sin planificación, con deficiencias acarreadas y propensas al fracaso en el momento de tomar decisiones.

La interferencia de las acciones administrativas basadas en el mal liderazgo de quienes la dirigen, trastocan con los objetivos de la organización, no se promueve el consenso y se toma decisiones individuales, que ocasiona malestares en el ambiente de trabajo de la mayoría de personas.

El Organigrama que presenta la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, exclusivamente para el CEQ, muestra signos evidentes de poca funcionalidad la línea de mando no están bien definidas, y los canales de comunicación entre esta entidad y su órgano superior están colapsados de incertidumbres y riesgos, esto responde en gran parte a la improvisación y a la aplicación de criterios sin sustento metodológico en la gestión administrativa.

Una ventaja del Centro de Exposiciones Quito es su ubicación que no requiere de mayor esfuerzo para movilizarse.

Los expositores desean mayores ventajas frente a los servicios que la cámara a través del CEQ, oferta, las expectativas de los participantes figuran entre la atención que se les brinda durante el proceso de feria, seguridad, prestación y ayuda en los stand, coordinación de personal para usos de servicios básicos, entre otros; hasta el post servicio, retiro de muebles, recuperación de garantías, entre otras situaciones que causan molestias a los expositores.

Las personas encargadas de atender público del Centro de Exposiciones Quito como de los expositores, adolecen de formación académica en relaciones humanas aunque tengan excelente presentación pero deficiente atención, se presentan en este aspecto pocas excepciones especialmente cuando son los propietarios los que atienden su negocio.

**3.-** Existe un divorcio entre lo que dispone el estatuto y el reglamento interno y los que se hace por parte de la dirección y la administración.

Como ya se explico anteriormente la estructura organizacional es poco funcional mientras que la administración financiera no presenta controles eficientes y efectivos los que irremediabilmente conduce a fugas y no se optimiza los ingresos.

**4.-** Al comparar los servicios actuales y los servicios posibles que presenta el Centro de Exposiciones Quito se evidencia la supremacía que existe en cuanto a falencias si se compara con eventos similares internacionales e inclusive nacionales.

**5.-** Carecen de centro de investigación, sistema de transporte, archivo histórico Administración moderna, parqueaderos adecuados y lo más elemental como son las guarderías y el centro médico.

**6.-** A esto se suma las limitaciones en cuanto a infraestructura física, los espacios externos y el material para montar y desmontar los stands. E inclusive no se cuenta con dirección profesional y una cantidad de servicios que demandan estos eventos.

**7.-** Si bien las ferias que realiza el Centro se encuentran posesionados en el mercado existe una evidente crisis en los últimos años, imagen que se ha deteriorado afirmación y ha influenciado en la disminución de los ingresos.

**8.-** Lo expuesto anteriormente demuestra la necesidad de incremento de procesos de reingeniería Administrativa y Financiera del Centro de Exposiciones Quito y además complementar y dotar los servicios que faltan.

**9.-** La reingeniería es un proceso que permite Administrar efectivamente la empresa por medio de la gestión Administrativa y financiera que supera las diferencias y conduce a niveles de eficacia, eficiencia y economía.

**10.-** El proceso de reingeniería conduce al cambio organizacional en el que se presentan fuerzas que apoyan y se oponen a los cambios, además conduce a transformaciones estructurales que permitan alcanzar la calidad total que se expresa en la satisfacción plena del cliente usuario.

**11.-** Entre los métodos de Reingeniería, el que se recomienda para instituciones de servicios es el de gestión, los mismos que implica realizar la denominada planeación estratégica y operativa, diseñar la organización y los recursos humanos para la nueva alternativa Administrativa y Financiera, y finalmente llevar adelante la ejecución del proceso de cambio.

**12.-** La Reingeniería exige un proceso de evaluación y control que permitan detectar las deficiencias que se denominan áreas críticas o desviaciones, la

misma metodología ha creado mecanismos para superar las deficiencias el mismo que se denomina proceso de mejoramiento continuo.

**13.-** La Reingeniería y en especial la planeación determinan objetivos que se cuantifican por medio de indicadores y matrices.

**14.-** La Reingeniería Administrativa busca optimizar la utilización de estos recursos mediante alternativas de diseño y gestión de personal,

**15.-** El Centro de Exposiciones Quito presenta problemas que obliga a realizar reingeniería en todas sus etapas. Los problemas son de orden Administrativo que se reflejan en la parte Financiera con la disminución en los ingresos y amenazan en presentar situaciones deficitarias.

**16.-** El proyecto de Reingeniería que se plantea para el Centro de Exposiciones Quito es el de Gestión Administrativa y Financiera que obliga a planificar, proyectar a la entidad hacia los cambios y decisiones necesarios para el mejoramiento continuo, y desarrollo institucional.

**17.-** Otro problema que enfrenta el Centro de Exposiciones Quito es la creciente competencia que en los últimos tiempos ha crecido de manera importante debido a las deficiencias que se observan en el Centro de Exposiciones Quito.

**18.-** Las fortalezas no son suficientes para enfrentar las debilidades mientras que las oportunidades ceden ante las amenazas por lo que el cambio es urgente e indispensable.

**19.-** Hay que medir las labores administrativas y financieras en función de los indicadores de eficacia, eficiencia y economía, la evaluación permitirá determinar la bondad de la Administración del Centro de Exposiciones Quito.

**20.-** La organización denominada Centro de Exposiciones Quito debe estar basada en dos departamentos el Administrativo y financiero; diseñados de manera matricial que faciliten los diseños de los puestos y equipos de trabajo, faciliten la asignación de tareas y permita determinar las responsabilidades mediante un proceso de gestión de Recursos Humanos.

**21.-** La eficacia de la reingeniería del Centro de Exposiciones Quito radica en el manejo eficaz que logren los líderes en la eliminación de las restricciones y en especial de los procesos de motivación al personal.

**22.-** Se han planteado tres escenarios que están en función de las formas de cómo se debe Administrar las ferias; el normal, el optimista y el pesimista.

**23.-** Los procesos de evaluación que se deben implementar en la aplicación de la reingeniería en cualquier entidad demuestran la bondad de los cambios.

**24.-** En los Centros de Exposiciones al igual que en cualquier empresa la evaluación permite determinar que los cambios son provechosos para la entidad.

**25.-** La evaluación del Centro de Exposiciones Quito de todos los procesos de reingeniería que se deben implementar conducirá irremediamente a solucionar los problemas de deficiencia administrativa y la decadencia de los beneficios en la entidad.

**26.-** Los modelos de mejoramiento continuo que deberán implementarse en el Centro de Exposiciones Quito permitirá detectar los fallos administrativos y financieros a tiempo, de tal manera que se lo corrija oportunamente y se consiga la calidad total en el servicio.

## **6.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se han arribado son de tres tipos:

- Inmediatas
- De mediano Plazo
- De largo Plazo

Las **inmediatas** tiene que ver con la estructura legal de la entidad es necesarios transformar al Centro de Exposiciones Quito en una Sociedad de Acciones o anónima que haga posible la formación de un capital accionario y la participación en calidad de socios de los miembros de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

La Sociedad Anónima tiene niveles diferentes de administración y responde a criterios de rentabilidad por lo que es indispensable realizar este proceso de inmediato que libere al Centro de Exposiciones Quito de la masiva intervención de la dirección de la Cámara.

En el **mediano plazo** en un periodo no mayor a tres años de debe implementar los procesos de reingeniería administrativa y financiera que permita conducir eficientemente, la entidad bajo criterio y normas de rentabilidad que beneficie a los propietarios.

Es necesario igualmente que en un periodo no mayor a tres años se convoque a concurso internacional para el diseño construcción y financiamiento de las nuevas instalaciones del Centro de Exposiciones Quito que modernice la estructura acorde con Centros de Exposiciones Internacionales.

Por último se debe implementar un centro de investigaciones que evalué la participación de los expositores y la satisfacción de los asistentes, pero que sobre todo genere teoría y práctica en la realización de ferias.

En el **Largo Plazo** es decir a partir del tercero o cuarto año, se debe proceder a la construcción de las nuevas instalaciones del centro y sea una entidad eficiente en la administración moderna en las instalaciones.

Es indudable que deben buscarse fuentes de financiamiento acorde con la rentabilidad del centro y en especial si provienen de los mismo socios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Pasquel Vaca Paola/Sistema de módulos estructurales para ferias y eventos. Quito : Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Bibliografía: p.61
- Siskind, Barry / Exposiciones y Ferias, cómo planear estratégicamente y con éxito su participación: técnicas de ferias y exposiciones para principiantes y profesionales. 3R Editores, Año 1997
- Granja Gabela Tanya , Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en administración de empresas, Feria de Comercio como herramienta de acciones de Productos Ecuatorianos a través de las Ferias Internacionales, Quito, 1998
- Lockridge, J. Preston / Guía para la preparación de exposiciones México, Bibliografía p.47
- Jurado Francisco , María Naranjo , Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, Diseño de Análisis financiero de estrategias de marketing enfocadas a la rentabilidad del Centro de Exposiciones Quito, Año 2002
- Lockridge, Preston / Guía para la preparación de exposiciones, Editorial Pax, México, Librería Carlos César Man S.A. Año 1971
- Spendolini , Michael J./Benchmarking Proceso Sistemático y Continuo para evaluar productos, Servicio y procesos Año: 1994 N.-páginas 248
- Torres Palacio, Patricio/ Reingeniería administrativa aplicada a la actividad empresarial artesanal folclórica estatal ecuatoriana. P. 248-251

- Jurado Francisco, María Naranjo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, Diseño y análisis financiero de estrategias de marketing enfocadas a la rentabilidad del CEQ, Año 2002
- Fundamentos de Administración Financiera J. Freíd Weston, décima edición Editorial McGram Hill
- El emprendedor del éxito. Guía de planes de negocios Ing. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. Editorial Mc. Gram Hill
- Investigación Integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI, José Nicolás Jenny, Segunda Edición. Editorial Mc Gram Hill

