



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO COMERCIAL
“LAS ORQUIDEAS” DEL CANTÓN GUALACEO.**

AUTORA: ROSA ELENA CULCAY QUEZADA

DIRECTOR: ING. OSWALDO ENRIQUE VICUÑA ARELLANO

CUENCA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

En calidad de tutor del trabajo de grado, presentado por la Señorita Rosa Elena Culcay Quezada con C.C. No. 010580510-5 para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas, con el tema **Plan Estratégico para el Centro Comercial “Las Orquideas” del cantón Gualaceo**, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Cuenca, a primer día 11 del mes de Enero del 2014.

ING. OSWALDO ENRIQUE VICUÑA ARELLANO
TUTOR DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

El documento de tesis con título **Plan Estratégico para el Centro Comercial “Las Orquideas” del cantón Gualaceo**, ha sido desarrollado por Rosa Elena Culcay Quezada con C.C. No.010580510-5, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Rosa Elena Culcay Quezada

AGRADECIMIENTO

Un inmenso agradecimiento a quienes forman parte de mi vida y han colaborado de una u otra manera para que esta meta haya sido posible de alcanzar.

A mi familia que me ha dado todo su gran amor, apoyo y confianza en mis años de estudios, y a mis amigos por su sincera amistad, noble compañía e innumerables consejos que a largo de todos estos años me han brindado.

A mi Tutor de Tesis, Ing. Oswaldo Vicuña, por su partícipe colaboración en mi Tesis de Grado.

Resulta invaluable la ayuda brinda por el personal de Compañía Centro Comercial “Las Orquideas”, de manera muy especial a la Tnlga. Carina Matute quien me felicitó los datos en base a los cuales se elaboró el presente proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios porque me ha guiado a cada momento proporcionándome la fortaleza y la salud para continuar con mis sueños y lograr mis objetivos; a mi madre Ana Quezada por brindarme su apoyo incondicional, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y su entera confianza en cada reto que se me presenta.

A mis hermanos por su apoyo y ayuda que he recibido y que ha sido mi motivación para continuar y no desfallecer en ningún instante.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVOS.....	4
1.5.1. OBJETIVO PRINCIPAL	4
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
1.6.2 JUSTIFICACIÓN METOLÓGICA	5
1.6.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 INTRODUCCIÓN	7
2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	7
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
2.4 LOS ESTRATEGAS.....	8
2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO	9
2.5.1.1 ANÁLISIS POLITICO-ECONOMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO- INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL: PESTI.....	9
2.5.1.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAELL PORTER	9
2.5.2 ANÁLISIS INTERNO	10
2.5.2.1 RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA	11
2.5.2.2 ANÁLISIS FODA	11
2.5.2.3 MATRIZ DE REALACIÓN ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	12
2.6 CENTRO COMERCIAL	12
2.7 CONCESIONARIO	12
2.8 COMPETENCIA	13
2.9 COMPETENCIA DIRECTA	13
2.10 CLIENTES.....	13
2.11 SERVICIO AL CLIENTE	14
2.12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14

2.12.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	14
2.12.2 MISIÓN.....	15
2.12.3 VISIÓN.....	15
2.12.4 OBJETIVOS.....	15
2.13 OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	15
2.14 PLAN DE ACCIÓN.....	17
2.15 ACTIVIDADES DE APOYO.....	17
2.16 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	18
2.17 PLAN FINANCIERO.....	18
CAPITULO III.....	19
DIAGNÓSTICO DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”.....	19
3.1 RESEÑA HISTÓRICA: LOS CENTROS COMERCIALES.....	19
3.2 INFORMACIÓN GENERAL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”	20
3.3 RESEÑA HISTÓRICA DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”	21
3.4 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
3.4.1 UBICACIÓN.....	24
3.4.2 PARTICULARIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	24
3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
3.5.1 MACROENTORNO.....	25
3.5.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO- ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL: PESTI.....	25
3.5.1.1.1 FACTOR POLÍTICO-LEGAL.....	25
3.5.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	28
3.5.1.1.3 FACTORES SOCIALES.....	32
3.5.1.1.3.4 EDAD Y GÉNERO.....	34
3.5.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	36
3.5.1.1.5 ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL.....	37
3.5.1.2 ANÁLISIS DELAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	38
3.5.1.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	38
3.5.1.2.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	39
3.5.1.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....	40
3.5.1.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	41
3.5.1.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS ..	42
3.5.2 MICROENTORNO.....	44
3.5.2.1 ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS DE LA EMPRESA ...	44
3.4.2.1.1 CAPACIDAD DIRECTIVA.....	44

3.5.2.1.2	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	44
3.5.2.1.3	CAPACIDAD HUMANA.....	45
3.5.2.1.4	CAPACIDAD FINANCIERA	45
3.5.2.1.5	CAPACIDAD COMPETITIVA.	46
3.5.2.2	ANÁLISIS DEL MIX DE MARKETING ACTUAL	46
3.5.2.2.1	SERVICIOS	46
3.5.2.2.2	PRECIO.....	54
3.5.2.2.3	PLAZA	55
3.5.2.2.4	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	56
3.5.2.3	MATRIZ (F.O.D.A.).....	57
3.6	ANÁLISIS DE MERCADO	59
3.6.1	LOCALES COMERCIALES	60
3.6.1.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO.	60
3.6.1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.6.1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.6.1.4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.6.1.5	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	61
3.6.1.6	ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADO.....	62
3.3.1.8	CONCLUSIONES DE LAS FRECUENCIAS.....	76
3.5.2	CONSUMIDOR FINAL	78
3.5.2.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO	78
3.5.2.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.5.2.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.5.2.4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.5.2.5	PLAN DE MUESTREO	80
3.5.2.6.6	ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADO	81
2.3.2. 8	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE FRECUENCIAS	97
CAPITULO IV.....		99
PROPUESTA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		99
4.1	FILOSOFÍA CORPORATIVA	99
4.1.1	MISIÓN	100
4.1.2	VISIÓN.....	100
4.1.3	VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	101
4.2	POLÍTICAS	102
4.2.1	POLÍTICAS INTERNAS	102
4.2.1.1	PARA LOS CONCESIONARIOS	103

4.2.1.2	POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	104
4.2.1.3	POLÍTICA DE CALIDAD	105
4.2.1.4	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	107
4.2.1.5	POLÍTICAS FINANCIERAS.....	108
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	109
4.3.1	MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIA FO-FA- DO-DA.....	109
4.4	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	111
4.4.1	OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIAS	111
4.5	PLANES DE ACCIÓN	113
4.6	PROCESOS.....	117
4.6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	117
4.6.1.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	118
4.6.1.2	ORGANIGRAMA POSICIONAL	119
4.6.2	PROCESOS ACTUALES	120
4.6.2.1	DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS ACTUALES.	120
4.7	TRABAJO EN EQUIPO	129
4.7.1	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE SE PRETENDE LOGRAR:	129
4.7.2	COMO EJECUTARLO.....	129
4.8	MEJORAR LA IMAGEN DEL CENTRO COMERCIAL EN LUGARES ESTRATÉGICOS.	130
4.9	POSICIONAMIENTO	132
4.9.1	MARKETING ESTRATÉGICO.....	132
4.9.1.1	MARKETING OPERATIVO.....	132
4.9.1.1.1	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	132
4.9.1.1.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	133
4.9.1.1.3	PRECIO.....	135
4.9.1.1.4	PLAZA	138
4.10	PLAN DE COMUNICACIÓN	139
4.10.1	TARGET DE CAMPAÑA PROMOCIONAL.....	140
4.10.2	MENSAJE A TRANSMITIR.....	141
4.10.3	MEDIOS.....	143
4.10.3.1	AFICHES Y FLYERS	143
4.10.3.2	VALLA	144
4.10.3.3	RADIO	145
4.10.3.4	TELEVISIÓN	145
4.10.3.5	PÁGINA WEB	146
4.10.3.6	INFLABLE	146

4.10.3.7 CATÁLOGO	147
4.11 MONITOREO Y CONTROL	148
4.11.1 SISTEMA DE MONITOREO.....	148
4.11.2 TABLERO DE CONTROL	149
4.11.3 MATRIZ DE REALIZACIÓN ESTRATÉGICA	150
4.12 EVALUACIÓN FINANCIERA	151
4.12.1 INVERSIÓN.....	151
4.12.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	153
4.12.3 PRESUPUESTOS	154
4.12.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	159
4.12.4 ANÁLISIS	160
4.13 EVALUACIÓN FINANCIERA	160
4.13.1 VALOR PRESENTE NETO VPN	161
CAPITULO V	163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
5.1 CONCLUSIONES	163
5.2 RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	168

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ÁREA TOTAL Y DETALLADA DEL C.C. “LAS ORQUIDEAS”.....	20
TABLA 2: INVERSIÓN INICIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.....	22
TABLA 3: DIVISIÓN DE ACCIONES SOCIOS CENTRO COMERCIAL "LAS ORQUIDEAS".....	24
TABLA 4: INFLACIÓN GENERAL: SEPTIEMBRE 2011 A AGOSTO 2013.....	29
TABLA 5: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES.....	31
TABLA 6: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES.....	31
TABLA 7: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO URBANA Y RURAL.....	33
TABLA 8: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO POR EDAD Y GÉNERO...	34
TABLA 9: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI).....	34
TABLA 10: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	39
TABLA 11: INCIDENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.....	43
TABLA 12: PRECIOS DE ARRIENDO DE UN LOCAL.....	55
TABLA 13: EVENTOS QUE REALIZA EN LA ACTUALIDAD.....	56
TABLA 14: MATRIZ (F.O.D.A.) DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.....	58
TABLA 15: 1 SE UBICA SU NEGOCIO EN EL C.C. “LAS ORQUIDEAS”.....	62
TABLA 16: 2 TIEMPO QUE SU NEGOCIO ESTÁ EN EL C.C.....	63
TABLA 17: 3. OPINIÓN DE INVERSIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL.....	64
TABLA 18: 4. VENTAJAS QUE LE OFRECE EL CENTRO COMERCIAL.....	65
TABLA 19: 5 REALIZA PUBLICIDAD POR CUENTA PROPIA.....	66
TABLA 20: 6. QUÉ ESTRATEGIAS USA PARA FIDELIZAR CLIENTES.....	66
TABLA 21: 7. CUMPLE SUS OBLIGACIONES CON EL C.C.....	67
TABLA 22: 8. MOTIVO POR EL QUE NO HA PUESTO SU NEGOCIO EN EL C.C.....	68
TABLA 23: 9. OPINIÓN EN INVERTIR EN UN C.C.....	69
TABLA 24: 10 LE GUSTARÍA INVERTIR EN EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS”.....	70
TABLA 25: 11. FACTOR QUE DETERMINA SU DECISIÓN PARA ALQUILAR UN LOCAL EN UN C.C.....	71
TABLA 26: 12. CALIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES DEL C.C.....	72
TABLA 27: 13. MÍNIMO DE FLUJO SEMANALMENTE DE PERSONAS QUE ACEPTARÍA PARA INVERTIR EN UN C.C.....	73
TABLA 28: 14. DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE UN C.C, CUÁL ES EL MÁS IMPORTANTE.....	74
TABLA 29: 15 MOTIVO POR EL QUE NO INVERTIRÍA EN EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS”.....	75
TABLA 30: 1. EDAD:.....	81
TABLA 31: 2. GÉNERO.....	81
TABLA 32: 3. ESTADO CIVIL.....	82
TABLA 33: 4. NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	82
TABLA 34: 5. OCUPACIÓN:.....	83
TABLA 35: 6. DONDE VIVE.....	83
TABLA 36: 7. ZONA.....	84

TABLA 37: 1. HA VISITADO EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS”	84
TABLA 38: 2. POR QUÉ ACUDE AL C.C. “LAS ORQUÍDEAS” Y NO A OTRO LOCAL COMERCIAL	85
TABLA 39: 3. LAS PERSONAS QUE LE ACOMPAÑAN SON:	86
TABLA 40: 4. CON CUÁNTAS PERSONAS VISITA EL C.C.	87
TABLA 41: 5. GASTO PROMEDIO AL VISITAR EL C.C.	88
TABLA 42: 6 QUÉ DÍA VISITA GENERALMENTE EL C.C.	89
TABLA 43: 7. HORARIO DE PREFERENCIA PARA ACUDIR AL C.C.	90
TABLA 44: 8. TIEMPO QUE PERMANECE EN EL C.C.	91
TABLA 45: 9. CON QUÉ FRECUENCIA VISITA EL C.C.	92
TABLA 46: 10. CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO QUE OFRECE EL C.C.	93
TABLA 47: 11. FACTOR QUE DETERMINA LA DECISIÓN DE COMPRA	94
TABLA 48: 12. QUÉ PRODUCTOS/SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE BRINDE EL C.C.	95
TABLA 49: 13. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	96
TABLA 50: MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIA FO-FA- DO-DA.	110
TABLA 51: OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIA 1	111
TABLA 52: OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIA 2	112
TABLA 53: PLAN DE ACCIÓN NO. 1	113
TABLA 54: PLAN DE ACCIÓN NO. 2	114
TABLA 55: PLAN DE ACCIÓN NO. 3	114
TABLA 56: PLAN DE ACCIÓN NO. 4	115
TABLA 57: PLAN DE ACCIÓN NO. 5	116
TABLA 58: PLAN DE ACCIÓN NO. 6	116
TABLA 59: PLAN DE ACCIÓN NO. 7	117
TABLA 60: SIMBOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE DIAGRAMAS DE FLUJO.	120
TABLA 61: PRECIOS DE LOCALES COMERCIALES	135
TABLA 62: ANÁLISIS DE PRECIOS	136
TABLA 63: MATRIZ DE EVENTOS PROPUESTO	141
TABLA 64: SISTEMA DE MONITOREO.	148
TABLA 65: TABLERO DE CONTROL	149
TABLA 66: REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INICIATIVAS	150
TABLA 67: PLAN DE COMUNICACIÓN	151
TABLA 68: COSTO PLANES ESTRATÉGICOS	152
TABLA 69: TOTAL INVERSIÓN	152
TABLA 70: FUENTES DE FINANCIAMIENTO	153
TABLA 71: INGRESOS PRESUPUESTADOS 2014	154
TABLA 72: INGRESOS ALQUILER BODEGAS.	156
TABLA 73: INGRESOS ALQUILER ISLAS	156
TABLA 74: INGRESOS JUEGOS.	157
TABLA 75: INGRESOS ALQUILER RAMPA VEHÍCULO	157
TABLA 76: INGRESOS ALQUILER CAJEROS	157
TABLA 77: DE EGRESOS PRESUPUESTADOS 2014	158
TABLA 78: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL 2014	159
TABLA 79: ANÁLISIS TIR Y VAN	161

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	10
GRÁFICO 2: ANÁLISIS FODA.....	11
GRÁFICO 3: CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	22
GRÁFICO 4: INFLACIÓN ANUAL: GENERAL, BIENES Y SERVICIOS: ENERO 2013 A ENERO 2013.....	30
GRÁFICO 5: UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	33
GRÁFICO 6: INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL ECUADOR 2013.....	38
GRÁFICO 7: UBICACIÓN DE LOS LOCALES COMERCIALES SUSTITUTOS PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.....	43
GRÁFICO 8: LOCALES DE COMUNICACIÓN	47
GRÁFICO 9: LOCALES DE COMIDA	48
GRÁFICO 10: SUPERMERCADO	49
GRÁFICO 11: SERVICIOS BANCARIOS OFICINAS.....	49
GRÁFICO 12: CAJEROS AUTOMÁTICOS	50
GRÁFICO 13: AGENCIA DE ENVÍO	50
GRÁFICO 14: PRODUCTOS DE CALZADO.....	51
GRÁFICO 15: PRODUCTOS DE ROPA	51
GRÁFICO 16: EQUIPOS DE AUDIO.....	52
GRÁFICO 17: COMPUTADORAS	52
GRÁFICO 18: JUEGOS	53
GRÁFICO 19: ESCALERAS ELÉCTRICAS Y ASCENSOR.....	53
GRÁFICO 20: PARQUEADEROS	54
GRÁFICO 21: UBICACIÓN CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.....	56
GRÁFICO 22: PÁGINA DE FACEBOOK C.C “LAS ORQUIDEAS”	57
GRÁFICO 23: 1. SE UBICA SU NEGOCIO EN EL C.C. “LAS ORQUIDEAS”	62
GRÁFICO 24: 2 TIEMPO QUE SU NEGOCIO ESTÁ EN EL C.C.	63
GRÁFICO 25: 3. OPINIÓN DE INVERSIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL.....	64
GRÁFICO 26: 4. VENTAJAS QUE LE OFRECE EL CENTRO COMERCIAL.....	65
GRÁFICO 27: 5 REALIZA PUBLICIDAD POR CUENTA PROPIA	66
GRÁFICO 28: 6. QUÉ ESTRATEGIAS USA PARA FIDELIZAR CLIENTES.....	67
GRÁFICO 29: 7. CUMPLE SUS OBLIGACIONES CON EL C.C.	67
GRÁFICO 30: MOTIVO POR EL QUE NO HA PUESTO SU NEGOCIO EN EL C.C.	68
GRÁFICO 31: 9. OPINIÓN EN INVERTIR EN UN C.C.	69
GRÁFICO 32: 10 LE GUSTARÍA INVERTIR EN EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS” ..	70
GRÁFICO 33: 11. FACTOR QUE DETERMINA SU DECISIÓN PARA ALQUILAR UN LOCAL EN UN C.C.....	71
GRÁFICO 34: 12. CALIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES DEL C.C.....	72
GRÁFICO 35: 13. MÍNIMO DE FLUJO SEMANALMENTE DE PERSONAS QUE ACEPTARÍA PARA INVERTIR EN UN C.C.	73

GRÁFICO 36: 14 DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE UN C.C, CUÁL ES EL MÁS IMPORTANTE	74
GRÁFICO 37: 15 MOTIVO POR EL QUE NO INVERTIRÍA EN EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS”	75
GRÁFICO 38: 1. EDAD:.....	81
GRÁFICO 39: 2. GÉNERO.....	81
GRÁFICO 40: 3. ESTADO CIVIL	82
GRÁFICO 41: 4. NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	82
GRÁFICO 42: 5. OCUPACIÓN:.....	83
GRÁFICO 43: 6. DONDE VIVE	83
GRÁFICO 44: 7. ZONA.....	84
GRÁFICO 45: 1. 1. HA VISITADO EL C.C. “LAS ORQUÍDEAS”	84
GRÁFICO 46: TABLA 38: 2. POR QUÉ ACUDE AL C.C. “LAS ORQUÍDEAS” Y NO A OTRO LOCAL COMERCIAL.....	85
GRÁFICO 47: 3. LAS PERSONAS QUE LE ACOMPAÑAN SON:.....	86
GRÁFICO 48: 4. CON CUÁNTAS PERSONAS VISITA EL C.C.....	87
GRÁFICO 49: 5. 5. GASTO PROMEDIO AL VISITAR EL C.C.	88
GRÁFICO 50: 6 QUÉ DÍA VISITA GENERALMENTE EL C.C.....	89
GRÁFICO 51: 7. 7. HORARIO DE PREFERENCIA PARA ACUDIR AL C.C.....	90
GRÁFICO 52: 8. TIEMPO QUE PERMANECE EN EL C.C.	91
GRÁFICO 53: 9. CON QUÉ FRECUENCIA VISITA EL C.C.....	92
GRÁFICO 54: 10. CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO QUE OFRECE EL C.C.	93
GRÁFICO 55: 11. FACTOR QUE DETERMINA LA DECISIÓN DE COMPRA ...	94
GRÁFICO 56: 12. QUÉ PRODUCTOS/SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE BRINDE EL C.C.....	95
GRÁFICO 57: 13. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	96
GRÁFICO 58: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.	118
GRÁFICO 59: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: PUBLICIDAD	121
GRÁFICO 60: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: DISEÑAR SOLUCIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.....	121
GRÁFICO 61: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: ENTREGAR EL SERVICIO Y ASEGURAR LA CALIDAD AL CLIENTE.	122
GRÁFICO 62: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL “RECEPCIÓN DE RECLAMOS”	122
GRÁFICO 63: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: PUBLICIDAD	123
GRÁFICO 64: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: DETECTAR NECESIDADES DEL CLIENTE	124
GRÁFICO 65: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: DISEÑAR SOLUCIONES PARA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.	125
GRÁFICO 66: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: ENTREGAR EL SERVICIO Y ASEGURAR LA CALIDAD AL CLIENTE.....	126
GRÁFICO 67: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: RECEPCIÓN DE SUGERENCIAS.....	127

GRÁFICO 68: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: RECEPCIÓN DE RECLAMOS	128
GRÁFICO 69: CAMBIO DE IMAGEN EN LA PARTE EXTERIOR DEL CENTRO COMERCIAL.....	131
GRÁFICO 70: LOGO DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	133
GRÁFICO 71: SLOGAN DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”	133
GRÁFICO 72: NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	134
GRÁFICO 73: LUGARES ESTRATÉGICOS PARA LA UBICACIÓN DE EVENTOS.....	138
GRÁFICO 74: PARQUEADERO EXTERNO	139
GRÁFICO 75: DISEÑO DE FLYERS	143
GRÁFICO 76: DISEÑO DE AFICHE.....	144
GRÁFICO 77: DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA “LAS ORQUIDEAS”	144
GRÁFICO 78: ÁREA ESTRATEGICA PARA LA COLOCACIÓN DE LA VALLA.	145
GRÁFICO 79: DISEÑO PÁGINA WEB CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	146
GRÁFICO 80: DISEÑO DEL INFLABLE PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	147
GRÁFICO 81: DISEÑO DEL CATÁLOGO CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	147

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS FINANCIERO	172
ANEXO 2: ENCUESTA A LOCALES COMERCIALES	173
ANEXO 3: ENCUESTA PARA EL CONSUMIDOR FINAL	175
ANEXO 4: CONTRATO DE CONCESIÓN CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	178
ANEXO 5: MANUAL DE FUNCIONES	192
ANEXO 6: CUÑA RADIAL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”	200
ANEXO 7: PROFORMA DE RADIO	201
ANEXO 8: PROFORMA DE TELEVISIÓN.....	202
ANEXO 9: COMERCIAL GRABADO DEL CENTRO COMERCIAL.....	203
ANEXO 10: BALANCE GENERAL PRIMER SEMESTRE 2013	204
ANEXO 11: ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS PRIMER SEMESTRE 2013	206

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad las ciudades, tanto las grandes como las pequeñas, han sido testigos del apareamiento de centros comerciales, shoppings o malls en donde se comercializan la más grande variedad de productos y servicios: patios de comida, boutiques, juegos de video, entidades bancarias, entre otros. En este sentido, parecería evidenciarse que los centros comerciales son una excelente opción con que cuenta el público consumidor al momento de realizar sus compras o adquirir algún servicio, en razón que reúnen en un solo espacio diversas opciones. Por ello, los administradores de los centros comerciales, con el fin de asegurar la afluencia de gran cantidad de personas, optan por desarrollar campañas publicitarias que atraigan a la gente y que permita a las firmas, comercios o negocios que arriendan los espacios comerciales contar con una gran cantidad de clientes potenciales.

Sin embargo, la edificación de un centro comercial no asegura que vaya a contar con gran afluencia de gente, por más que la edificación cuente con características que lo vuelvan más atractivo para el público: música ambiental, patio de comidas, iluminación, parqueos, seguridad y amplias áreas. Tanto es así que se pueden encontrar centros comerciales con muy poco movimiento comercial, o, al menos, no con el necesario para asegurar las ganancias económicas de los arrendatarios, quienes, al final de cuentas, son los que aseguran el éxito o el fracaso económico de dichas construcciones empresariales.

Y las razones para tal situación se deberían, fundamentalmente, a que los centros comerciales en cuestión no contarían con un Plan Estratégico o una correcta aplicación del mismo. Un Plan Estratégico donde se establezcan los mecanismos necesarios para afianzar la presencia de posibles consumidores.

Es en razón de lo expuesto que la presente investigación denominada “Plan Estratégico para el Centro Comercial “Las Orquídeas” del cantón Gualaceo, encuentra su plena justificación, en razón que significará una respuesta técnica a la necesidad que tiene un centro comercial nuevo como es “Las Orquídeas” de contar con una herramienta que le permita enfrentar los desafíos propios de todo negocio, así como la presencia de otros negocios de similares características que puedan haber en Gualaceo o en las ciudades cercanas.

En este sentido, los principales objetivos que se persiguen a través de la aplicación de un Plan Estratégico es establecer de una manera técnica y sistemática cuáles son las estrategias comerciales más idóneas que se deben implementar en el Centro Comercial “Las Orquídeas”, considerando las particularidades y contextos del mismo, todo con el fin de alcanzar el mayor beneficio. A su vez, se trataría de estudiar los detalles de nuestra empresa para descubrir las principales ventajas competitivas que poseemos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Comercial “Las Orquídeas”, inició su servicio al público el 22 de abril del 2012, la inauguración del mismo fue un éxito a pesar de que faltaban algunos locales por concesionar, pero con el transcurrir de los días el declive en asistencia de público fue notorio, ya que el flujo de gente empezó a disminuir paulatinamente, y fue convirtiéndose en un problema cada vez más grave. Además la Compañía tiene carencia de recursos financieros para la ejecución de planes y proyectos, este es el principal problema que con lleva a deficiencias en algunos aspectos importantes como: estrategias de publicidad para que la compañía pueda darse a conocer en su mercado, además de no poseer una imagen corporativa, carencia de un organigrama estructural, falta de control y de supervisión de actividades, entre otros.

De ahí, la necesidad de formular un plan estratégico para la compañía, que permita entender el comportamiento del entorno y del sector competitivo, diseñar las estrategias de crecimiento, competitivas, mercadeo y los planes de acción necesarios para implementarlas y monitorearlas, así como la cuantificación en términos monetarios de las necesidades para la ejecución de la propuesta.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué modelo de gestión estratégica permitirá consolidar la posición del Centro Comercial “Las Orquídeas” dentro del mercado en el que opera?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la fundamentación teórica que sustenta la elaboración de un plan estratégico?
- ¿Cómo se encuentra la Compañía actualmente en su entorno interno y externo?
- ¿Qué estrategias y planes de acción permitirán a la Compañía mejorar su posicionamiento?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Diseñar un Plan Estratégico para el centro comercial “Las Orquídeas”, para que la compañía genere mayores beneficios económicos y a la vez ayude a determinar sus factores de éxito.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las bases teóricas necesarias de la planificación Estratégica dentro de la Compañía.
- Realizar el análisis de la situación actual de la Compañía en su entorno interno y externo.
- Presentar un modelo de planificación estratégica y Operativa de la Compañía Centro Comercial “Las Orquídeas” que se ajuste a los requerimientos institucionales con base en los datos y los conceptos teóricos investigados.

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La información teórica que servirá de respaldo para el desarrollo de la presente tesis se sustenta en la propuesta de libros sobre Planeación Estratégica y artículos de la web relacionados con el tema, en donde los autores permiten desarrollar la propuesta de una manera lógica y entendiendo a la planificación, ya que el modelo de plan estratégico que se expone en estos libros y artículos, me ayuda a contar con el método necesario para dirigir los esfuerzos hacia la ubicación de la organización en función de una visión prospectiva de futuro, mediante la ejecución técnica de los procesos de anticipación racional a los hechos futuros, y en su ámbito de gestión organizacional específica.

1.6.2 JUSTIFICACIÓN METOLÓGICA

El desarrollo del presente trabajo incluye una metodología de carácter: exploratoria, descriptiva y explicativa.

Para el estudio exploratorio, los métodos utilizados serán teóricos, el tipo de estudio descriptivo y exploratorio, además se empleará recolección de información a través de formatos que agilicen la toma de los datos para luego ser procesados.

En la fase del diagnóstico se realizará un análisis PESTI, ya que las organizaciones constantemente interactúa en un macro ambiente, en el cual existe

oportunidades y factores que generan amenazas para la organización, además se empleará matriz FODA, con lo cual se prioriza las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas, que permiten definir los factores claves de éxito realizado en base al método analítico.

Para la investigación descriptiva del mercado objetivo de la empresa se empleará la encuesta como instrumento de recolección de información, la misma que a través de su procesamiento y análisis generará información relevante para la fase de direccionamiento estratégico.

Una vez especificadas las estrategias se desarrollarán los planes de acción que permitirán operatividad a la propuesta y generarán los indicadores de gestión en sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje/desarrollo. Para lo cual nos valemos del método de investigación analítica.

1.6.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El Centro Comercial “Las Orquideas” debe contar con una planeación estratégica que le ayude a emplear las gestiones necesarias para mejorar la organización, control y toma de decisiones acertadas. Este permitirá solucionar las falencias existentes para su óptimo desarrollo y crecimiento en el futuro.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Las teorías que se utilizaran para el desarrollo de la investigación son:

2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Los conceptos de estrategia y de administración estratégica han ido evolucionando a lo largo del tiempo, estos conceptos representan un desafío para las definiciones que son de aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollaron y los administradores las llevaron a la práctica de diferentes maneras, esto sin embargo, no impiden que muchas organizaciones de nuestros días traten de cosechar los beneficios de la administración estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les permitan superar a sus competidores.

En este contexto estrategia se define como: “El plan de acción que tiene la administración para consolidar la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización”. (Certo C, s.f)

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica que es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a

orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”. (Reynaldo, 2006)

2.4 LOS ESTRATEGAS

“Son personas responsables en mayor grado del éxito o el fracaso de una empresa, ya que tienen la habilidad de responder a estímulos no previstos de manera apropiada. El estratega sobrelleva una mezcla casi única de elementos: pensativo intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, convirtiéndolo en un creador de oportunidades innato”. (Salazar, 2007)

2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias a su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Definimos el ambiente organizativo “como un conjunto de fuerzas tanto externas como internas de la organización, capaz de influir en su rendimiento”. (Frances, 2006). Si una organización fuera un sistema cerrado que no recibiera insumos del exterior, la consideración de su ambiente sería intrascendente; sin embargo, teniendo un sistema abierto, sujeto a una diversidad de insumos e influencias del exterior

2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

“Este análisis nos ayuda a la determinación de factores externos que afectan el normal funcionamiento de la empresa, además nos permite identificar situaciones positivas como las oportunidades que tiene el negocio y también las situaciones negativas como son las amenazas del medio en el que se maneja la organización”. (Pascual, 2007)

2.5.1.1 ANÁLISIS POLITICO-ECONOMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO- INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL: PESTI.

Las organizaciones constantemente interactúa en un macro ambiente, en el cual existe oportunidades y factores que generan amenazas para la organización o a una unidad estratégica del negocio, “estos factores macro ambientales no son controlables por la organización, ya que son externos, pero pueden afectar al desenvolvimiento normal e incluso a la supervivencia de la empresa”. (Sepúlveda G, 2001)

2.5.1.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAELL PORTER

“Esta herramienta es de vital importancia ya que muestra las 5 fuerzas de la industria que influyen en las estrategias competitivas de una empresa, y ayuda a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado”. (Porter, 2008)



GRÁFICO 1: CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Fuente: Michael Porter

2.5.2 ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo, para preguntarnos acerca de los cambios en el entorno que afectará a la empresa para lo cual es necesario conocer en primera instancia las capacidades de la organización.

Por medio de este análisis podemos establecer la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano que maneja la empresa para el cumplimiento de sus actividades. (Frances, 2006)

2.5.2.1 RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

“Los recursos y capacidades de la empresa hacen referencia a todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma”. (Matilla, 2009). Al evaluar la situación, es fundamental identificar las actividades en las que ésta, es en la verada sobresaliente, así como las capacidades que cuentan para competir.

2.5.2.2 ANÁLISIS FODA

“Nos ayudará a determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa” (Porter, 2008). Con esta herramienta analizaremos tanto el nivel externo como el interno.



GRÁFICO 2: ANÁLISIS FODA

Fuente: Manuel Manríquez

2.5.2.3 MATRIZ DE REALIZACIÓN ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

La Matriz de Relación de Estrategias FO-FA-DO-DA es el resultado para formular finalmente estrategias. “Sirve como para un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades; estrategias de fortalezas y amenazas; estrategias de debilidades y oportunidades; estrategias de debilidades y amenazas”. (Fred, S.F.)

2.6 CENTRO COMERCIAL

El Centro Comercial es una construcción que reside tiendas y locales comerciales, su objetivo es reunir, en una mismo espacio, diversas propuestas para que los potenciales clientes puedan realizar sus compras con mayor comodidad .En la actualidad los centros comerciales han tenido gran aceptación por parte del público consumidor, pues durante mucho tiempo sólo se mantuvieron plazas, mercados urbanos y pymes comerciales. Estos centros son en realidad tiendas comerciales que realizan diferentes actividades comerciales ofreciendo variedad, comodidad y seguridad. (Fernández Güell, 2008)

2.7 CONCESIONARIO

Es la persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, a quien se le concede el derecho de uso temporal de un área específica, ya sea en local o espacio para el desarrollo y explotación de determinada actividad comercial, línea de negocio o la prestación de servicios, según los acuerdos que las partes hayan alcanzado en el Contrato de Concesión. (Sanguino Galván, 2008)

2.8 COMPETENCIA

“Es un elemento crítico, factor ambiental inteligente que actuará en contra sus intereses”. (Fred, S.F.)

2.9 COMPETENCIA DIRECTA

“La competencia directa es fuerte y enfocada, pero también es escasa”. (Matilla, 2009). Los comercios de alta especialización no abundan, ya que lleva tiempo como esfuerzo y un enfoque claro para lograr este posicionamiento; incluso, se da el caso en que este tipo de competencia genera, más que enfrentamiento, simpatía y solidaridad.

2.10 CLIENTES

“Son aquellos que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas, para que se manifieste un valor agregado, perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia asimismo se puede considerar dentro de esta categoría al consumidor final o usuario del producto, quien es la última instancia que valorara el producto. Este es el que debe estar plenamente convencido de que el producto contiene un valor agregado o un beneficio superior diferente al que proporciona la competencia”. (Serna Gómez, 2000).

2.11 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es todas las actividades que unen a una organización con sus clientes. (Frances, 2006)

2.12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El mismo que define la orientación de la empresa hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa”. (Matilla, 2009)

2.12.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Es el conjunto de normas, principios, valores que forman parte de la empresa los mismos que deben ser practicados por todos los colaboradores de la misma (Salazar, 2007), los que pueden ser:

- Trabajo en equipo
- Respeto a la diferencia
- Concertación racional
- Defensa del medio ambiente
- Calidad de vida
- Solidaridad y cooperación
- Responsabilidad y ética profesional.
- Pensamiento proactivo
- Democracia participativa
- Actitud positiva

2.12.2 MISIÓN

“La misión es la razón de la institución o empresa, formula de manera explícita los propósitos o tareas primordiales de la institución”. (Matilla, 2009)

2.12.3 VISIÓN

“Es la forma en la que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado”. (Matilla, 2009). Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

2.12.4 OBJETIVOS

“Proveen criterios de decisión que guían a las unidades de negocios y empleados de una organización hacia dimensiones y ámbitos de desempeño específicos. Esos mismos objetivos abastecen las marcas de referencia o comparación (benchmarks) contra las cuales se puede evaluar el desempeño real”. (Fred, S.F.)

2.13 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para definir las opciones estratégicas se debe tomar en cuenta los siguientes factores entre los que es posible citar:

La experiencia de la empresa: En este caso se deben seleccionar primeramente las soluciones ya experimentadas, pues son las que tienen posibilidades de tener éxito a la hora de su aplicación. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

La competencia distintiva de la empresa: Durante esta identificación, se favorecerán las opciones que recurren el saber hacer de la empresa, privilegiando, por ejemplo, el concepto de oficio o actividad. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

Los resultados calificados de la empresa: Evidentemente, se seleccionarán las opciones que mayores posibilidades tienen de aumentar los logros sociales y económicos de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

La posición de poder de la función social dentro de la empresa: Este factor condiciona el grado de factibilidad de las diferentes opciones, cuanto más fuerte sea ésta posición, más posible será seleccionar opciones originales durante el proceso de identificación. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

La dependencia de la empresa de cara al exterior: En este particular no se podrán seleccionar algunas opciones si los lazos que unen a la empresa con su entorno son demasiado fuertes. Estos lazos determinan un tejido de limitaciones y de oportunidades que se deberán tener en cuenta cuando se identifiquen las diferentes opciones posibles. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

Teniendo en cuenta estos factores, las opciones estratégicas que se identificarán son las que tengan mayores posibilidades de éxito a la hora de aplicarlas, es decir las que permitan alcanzar los objetivos que se hayan formulado en el plano social. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010).

2.14 PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción “son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos, en cual prioriza las iniciativas más primordiales para cumplir con ciertos objetivos y metas”. (Atlántico, 2010). Constituyéndose de esta manera como una guía que ofrece una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

2.15 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas. (Álvarez, 2009)

Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal. (Álvarez, 2009)

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Obtención, mejora y gestión de la tecnología. (Álvarez, 2009)

Abastecimiento (compras): Proceso de compra de los materiales. (Álvarez, 2009).

2.16 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es el proceso mediante el cual permite determinar la rentabilidad de un proyecto, esto se da una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación. “Es un avío de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se pronostique al futuro puede impedir posibles desviaciones y problemas en el largo plazo”. (Requena, 2011)

2.17 PLAN FINANCIERO

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento. (Jud, 2012)

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”

3.1 RESEÑA HISTÓRICA: LOS CENTROS COMERCIALES

Los Centros Comerciales son un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionados con su entorno, disponen permanentemente de una imagen y gestión.

En la actualidad los centros comerciales han tenido gran aceptación por parte del público consumidor, pues durante mucho tiempo sólo se mantuvieron plazas, mercados urbanos y pymes comerciales. El centro comercial “Las Orquideas” es el único centro comercial en el cantón Gualaceo, el mismo que se encuentra ubicado en un área estratégica de la ciudad, este centro es en realidad una tienda comercial que realiza diferentes actividades comerciales ofreciendo variedad, comodidad y seguridad.

➤ **Comercialización en locales comerciales.-** La comercialización en locales comerciales genera al cliente mayor comodidad, seguridad, confianza y tranquilidad, ya que encuentra un espacio amplio, limpio, decorado, céntrico y sobre todo cerca de un conjunto de locales de diferentes giros de negocio y sin tener que salir y exponerse a factores negativos como el exceso de sol, lluvia o asaltos, atributos que busca la persona en un centro comercial.

3.2 INFORMACIÓN GENERAL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Nombre del Representante Legal:	Sr. Manuel Jesús Aguilar Villalta.
Administradora:	Tnlgo. Mercedes Carina Matute Atiencia.
Razón Social:	Mall Santiago de Gualaceo Masgual S.A.
Nombre Comercial:	Centro Comercial “Las Orquideas”.
Ubicación de la Edificación:	Vásquez Correa entre Colón y Cuenca.
Actividad Económica:	Comercial
Horarios de Atención:	Lunes a Jueves de 10h00 a 20h00 Viernes a Domingo 9h00 a 21h00
Teléfono:	(07) 2 257 129
Email:	masgual_2010@hotmail.com
Fecha de Construcción:	2012

TABLA 1: ÁREA TOTAL Y DETALLADA DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Ubicación	Ambiente	Área (m²)
Nivel 1	Parqueadero	2262,34
Nivel 2	Zona Comercial	1657,71
Nivel 3	Patio de Comidas	1979,73
	Área Total	5899,78

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

3.3 RESEÑA HISTÓRICA DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

La compañía Mall Santiago de Gualaceo “Masgual S.A.”, es propietario del centro comercial “Las Orquídeas”, dicho centro comercial cuenta con un diseño e infraestructura moderno, con el fin de brindar comodidad a los comerciantes y clientes que acudan a sus instalaciones.

Para la realización de la obra se reunió 150 personas, en vista que la municipalidad les marginaba mucho como comerciantes, ellos decidieron emprender y tener su propia empresa privada, por lo cual fundaron la Asociación de Comerciantes Unión Esfuerzo y Progreso “UNESPRO”, la idea de negocio era diferente a la de un centro comercial; pero debido a aspectos jurídicos no se pudo llevar a cabo y decidieron hacer una Compañía Mall Santiago de Gualaceo para poder administrar el Centro Comercial “Las Orquídeas”, actualmente conformada por 99 accionistas los mismos que invirtieron 23.020 dólares por cada accionista para la construcción y 6.000 dólares por accionista como aumento de capital, más otros ajustes dando una inversión total de 3.720.000,24 dólares. El diseño fue realizado por el arquitecto Jaime Piña, quien junto a un equipo de ingenieros y arquitectos trabajaron en la ejecución del proyecto.

TABLA 2: INVERSIÓN INICIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.

	Valor por Accionistas	Número de Accionistas	Total
Inversión Inicial	23.020,00	99	\$ 2.278.980,00
Aumento de Capital	6.000,00	99	\$ 594.000,00
Otros Ajustes	8.555,76	99	\$ 847.020,24
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 3.720.000,24

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay



GRÁFICO 3: CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

3.4 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El centro comercial “Las Orquídeas”, por sus propias características constituye un conjunto de bienes corporales e incorporeales, muebles e inmuebles ordenados para la optimización de las actividades comerciales que en él se desarrollen, por lo que requiere una adecuada distribución de los distintos rubros de comercios y servicios, la atención simultánea e ininterrumpida de sus diversas actividades en días y horas determinadas, y el cumplimiento por parte de todos los concesionarios y terceros vinculados a la explotación del centro comercial, de un conjunto de normas que permitan cumplir con los objetivos planteados, todo lo cual demanda una coordinación y administración centralizadas.

Las Orquídeas es un Centro Comercial de entretenimiento y distracción para toda la ciudadanía brindando productos y servicios de calidad a todos quienes lo visitan diariamente. Encontramos desde Gastronomía, Ropa y Accesorios Deportivos, Salud, Tecnología, Línea Blanca, Juguetería, Servicios Bancarios y mucho más.

Este lugar de entretenimiento tiene productos para todas las edades, sus metros de construcción 3637,44 m², cuenta para la comodidad de sus clientes con 20 locales comerciales que se encuentran en el segundo piso de la edificación del centro comercial, además cuenta con un área de juegos infantiles, un patio de comidas con 12 locales de expendio de comidas que se encuentran en el tercer piso, donde se realizan actividades de recreación, distracción y alimentación en familia, amigos y sociales en general de niños jóvenes y adultos.

3.4.1 UBICACIÓN

El centro comercial “Las Orquideas” se encuentra ubicado en la región Sierra del Ecuador, al Suroeste de la provincia del Azuay, en la Área Urbana del cantón Gualaceo, entre las calles Vásquez Correa y Colón.

3.4.2 PARTICULARIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente esta compañía está conformada por 99 accionistas; las acciones son de tipo nominativas teniendo un valor de un dólar cada una, dando un total de capital social de 12.700,00 dólares.

La conformación del capital para cada socio varía de acuerdo al número de acciones que posean.

TABLA 3: DIVISIÓN DE ACCIONES SOCIOS CENTRO COMERCIAL "LAS ORQUIDEAS"

N° DE SOCIOS		TOTAL DE ACCIONES		PARTICIPACIÓN
1 Socio		600 Acciones	600	4.72%
5 Socios		300 Acciones	1500	11.81%
13 Socios		200 Acciones	2600	20.47%
80 Socios		100 Acciones	8000	62.99%
TOTAL	99 Socios	TOTAL	12700	100%

Fuente: Entrevista a Tlga. Mercedes Matute (ADMINISTRADORA CENTRO COMERCIAL)

Elaborado por: Rosa Culcay

3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.5.1 MACROENTORNO

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que en ellas se presentan, y a la vez tratar de controlar las amenazas, con la finalidad de establecer programas para cumplir con las metas empresariales. Para ello se realizara el análisis PESTI y las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter.

3.5.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL- TECNOLÓGICO- ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL: PESTI

El objetivo principal es enfocar cuál es la situación actual del centro comercial frente a las variables macroeconómicas y cómo podría llegar a configurarse en el futuro, identificando sus implicaciones en el entorno institucional.

3.5.1.1.1 FACTOR POLÍTICO-LEGAL

“Estas determinan la estabilidad como la transparencia y las normas necesarias para establecer un sistema de transacciones justo. Estas condiciones se determinan a partir de las tendencias del entorno, la visión política estatal y la institucionalidad de las organizaciones nacionales.” (Sepúlveda G, 2001)

3.5.1.1.1 ESTABILIDAD POLÍTICA

El Economista Gonzalo Maldonado Albán, señaló que el crecimiento económico del país no es el mismo que se tuvo en los años iniciales del correísmo. La proyección de crecimiento económico del país, para el año 2013 se ubica por encima del 4%, según el Banco Central del Ecuador (BCE). Esta es una estimación que varía del 3,8% planteada por el Gobierno Nacional en meses anteriores y del 3,5% de la Comisión Económica para América Latina (Cepal).

Al contar con este crecimiento según la Cepal, Ecuador se ubica entre las cinco mejores economías de los países de América del Sur, por lo que la tasa promedio de crecimiento de la región es de 3,7%.

Actualmente el Ecuador está pasando por una etapa de estabilidad política, que puede ser tanto una oportunidad como una amenaza para la industria de servicios. Oportunidad ya que disminuye la incertidumbre y permite realizar más inversiones y, a su vez, una amenaza debido a que el país es cada vez más atractivo para los inversionistas y esto hace que aumente el riesgo de entrada de competidores potenciales. Para los consumidores finales es conveniente tener un panorama de estabilidad política, ya que permite el gasto y el consumo, sin tener mayor preocupación. (El Mercurio, 2013, pág. s/n)

3.5.1.1.1.2 POLÍTICA TRIBUTARIA

Para René Sánchez, abogado, experto en temas tributarios y socio principal de Sánchez García & Asociados, firma especializada en el área legal-tributaria y contable, uno de los impuestos que debería eliminarse es el del anticipo al Impuesto a la Renta. ¿Por qué? "Porque es un castigo a la inversión. La tributación es una herramienta de política económica, no solo un mecanismo recaudatorio. Es para atraer inversión, generar fuentes de trabajo. Las empresas, al calcular el anticipo en función de sus activos y su patrimonio, procuran no crecer más, no tener más maquinaria, no más activos y eso contrae la economía". (Diario Hoy, 2013, pág. s/n)

Analizando el impacto de los continuos cambios en las políticas tributarias para las empresas, la realidad financiera y económica, muestra resultados poco favorables para fomentar la inversión y el incremento de la producción. El efecto que estos cambios constantes provocan en el consumidor final, es que los valores de los productos se incrementen, obstruyendo o reduciendo la intención de compra. Por otro lado, la utilización de los gastos personales en la declaración del impuesto a la renta de personas naturales permite que las personas realicen gastos sin tener la preocupación que estos no sean deducibles. (Diario Hoy, 2013, pág. s/n)

3.5.1.1.1.3 LEGAL

La legislación Ecuatoriana tiene ciertos reglamentos que se deben cumplir para formar o legalizar una empresa dependiendo su tipo y naturaleza. El centro comercial actualmente está registrado dentro del SRI como persona jurídica plenamente constituida.

El centro comercial posee un RUC y realiza sus declaraciones mensuales de IVA y anuales de Impuesto a la Renta. Tiene asegurado a su personal y posee patentes para su funcionamiento. Además cumple sus obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y con la Superintendencia de Compañías. Por lo que es necesario puntualizar los requisitos que la empresa analizada necesita con cada uno de las instituciones, para tener dentro del ámbito legal una organización completa.

3.5.1.1.1.4 OBLIGACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES

La compañía al momento tiene en su haber los permisos que le acrediten su normal funcionamiento; como son los siguientes:

- Patentes municipales y permisos de funcionamiento.
- Paga anualmente los impuestos prediales al Municipio.
- Seguro de edificio.
- Permiso de bomberos.

3.5.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.

3.5.1.1.2 .1 INFLACIÓN

Esta variable es importante, ya que un aumento del mismo implica aumento de los costos y gastos en toda actividad de consumo y comercial.

Analizando el índice de inflación, Ecuador acumuló hasta agosto una inflación de 1,10% contra 2,97% en el mismo periodo del año pasado, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El gobierno, en el presupuesto de 2013 aprobado por la Asamblea Nacional, prevé para este año una inflación de hasta 3,93% y un crecimiento de 4,05%.

Con un índice de inflación controlado, se evita que los precios de los productos suban constantemente, estos se mantienen y por lo mismo el poder adquisitivo de las personas permanece estable, lo que a su vez permite el gasto. (Diario Hoy, 2013, pág. s/n)

TABLA 4: INFLACIÓN GENERAL: SEPTIEMBRE 2011 A AGOSTO 2013

FECHA	VALOR
Agosto-31-2013	2,27 %
Julio-31-2013	2,39 %
Junio-30-2013	2,68 %
Mayo-31-2013	3,01 %
Abril-30-2013	3,03 %
Marzo-31-2013	3,01 %
Febrero-28-2013	3,48 %
Enero-31-2013	4,10 %
Diciembre-31-2012	4,16 %
Noviembre-30-2012	4,77 %
Octubre-31-2012	4,94 %
Septiembre-30-2012	5,22 %
Agosto-31-2012	4,88 %
Julio-31-2012	5,09 %
Junio-30-2012	5,00 %
Mayo-31-2012	4,85 %
Abril-30-2012	5,42 %
Marzo-31-2012	6,12 %
Febrero-29-2012	5,53 %
Enero-31-2012	5,29 %
Diciembre-31-2011	5,41 %
Noviembre-30-2011	5,53 %
Octubre-31-2011	5,50 %
Septiembre-30-2011	5,39 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

De acuerdo al gráfico podemos observar que los índices de inflación han ido disminuyendo paulatinamente en los últimos meses, y por ende el nivel de afección no será alto en el centro Comercial “Las Orquídeas”.

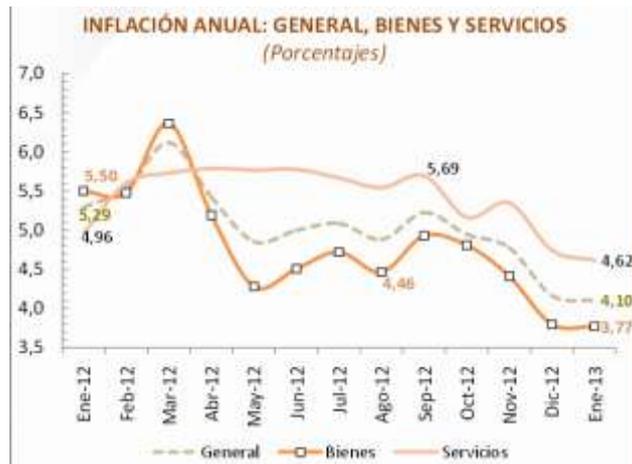


GRÁFICO 4: INFLACIÓN ANUAL: GENERAL, BIENES Y SERVICIOS: ENERO 2013 A ENERO 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador.

En el año 2013 la inflación del rubro de servicios está por encima del rubro de bienes.

3.5.1.1.2 .2 TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés permiten determinar la factibilidad económica de una empresa o persona para endeudarse. Durante los dos últimos años no ha habido una variación significativa de las mismas, se ha mantenido constante.

Entonces podemos concluir que un cliente potencial sí puede acceder a un crédito con la finalidad de invertir o para tener capital de trabajo, manteniéndose con un promedio del 8.17% de intereses en su crédito, en el último trimestre no ha existido ninguna variación en este rubro.

TABLA 5: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17
Productivo Empresarial	9.53
Productivo PYMES	11.20
Consumo	15.91
Vivienda	10.64
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44
Microcrédito Acumulación Simple	25.20
Microcrédito Minorista	28.82

Fuente: Banco Central del Ecuador.

TABLA 6: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

De acuerdo al gráfico podemos concluir que un cliente potencial sí puede acceder a un crédito con la finalidad de invertir o para tener capital de trabajo, manteniéndose con un promedio del 8.17% de intereses en su crédito, en el último trimestre no ha existido ninguna variación en este rubro.

3.5.1.1.3 FACTORES SOCIALES

3.5.1.1.3.1 TAMAÑO

La extensión del cantón Gualaceo es de 347 Km², ocupa el 4,3 % del territorio provincial, es el segundo cantón en importancia luego de Cuenca en la Provincia del Azuay.

3.5.1.1.3.2 UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El cantón Gualaceo se encuentra ubicado en la parte nor-oriental de la provincia del Azuay, a 35 minutos de la ciudad de Cuenca y tiene los siguientes límites:

- ❖ Norte, el cantón Paute
- ❖ Este, los cantones El Pan y Gral. Leonidas Plaza Gutiérrez de Morona Santiago
- ❖ Sur, los cantones Chordeleg y Sígsig
- ❖ Oeste, el cantón Cuenca.

Comprende la parroquia urbana de Gualaceo cabecera cantonal y las parroquias rurales de Daniel Córdoba Toral, Jadán, Mariano Moreno, Remigio Crespo Toral, San Juan, Zhidmad y Luis Cordero Vega.



GRÁFICO 5: UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Fuente: Google Imágenes

3.5.1.1.3.3 POBLACIÓN

Dentro de este contexto se analiza la población en relación a la provincia del Azuay, y de su cantón Gualaceo, el cual tiene alrededor de 42.709 habitantes, además cuenta con 9 parroquias.

TABLA 7: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO URBANA Y RURAL

CANTÓN	PARROQUIA	URBANO	RURAL	TOTAL
Gualaceo	DANIEL CORDAVA TORAL		1.702	1702
Gualaceo	GUALACEO	13.981	7.462	21443
Gualaceo	JADÁN		4.326	4326
Gualaceo	LUIS CORDERO VEGA		2.030	2030
Gualaceo	MARIANO MORENO		2.616	2616
Gualaceo	REMIGIO CRESPO TORAL		1.414	1414
Gualaceo	SAN JUAN		5.305	5305
Gualaceo	SIMÓN BOLIVAR		1.128	1128
Gualaceo	ZHIDMAD		2.745	2745
Gualaceo	TOTAL	13981	28.728	42709

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Rosa Culcay

3.5.1.1.3.4 EDAD Y GÉNERO

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el cantón Gualaceo tiene una población total de 42.709 habitantes, la población es mayoritariamente joven. Según el género existen un total de 19.481 hombres y 23.228 mujeres, siendo ligeramente superior el número de mujeres al de hombres.

TABLA 8: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO POR EDAD Y GÉNERO

RANGO DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL
De 0 a 14 años	7.459	7.278	14.737
De 15 a 64 años	10.357	13.639	23.996
De 65 años y más	1.665	2.311	3.976
Total	19.481	23.228	42.709

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 9: POBLACIÓN DEL CANTÓN GUALACEO POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI)

CANTÓN GUALACEO PARROQUIAS:	URBANO + RURAL			RURAL			URBANO		
	NO POBRES	POBRES	Total	NO POBRES	POBRES	Total	NO POBRES	POBRES	Total
Gualaceo	10,318	10,825	21,143	1,304	6,002	7,306	9,014	4,823	13,837
Daniel Cordova Toral	284	1,417	1,701	284	1,417	1,701			
Jadan	497	3,818	4,315	497	3,818	4,315			
Mariano Moreno	371	2,244	2,615	371	2,244	2,615			
Remigio Crespo Toral	424	984	1,408	424	984	1,408			
San Juan	514	4,776	5,290	514	4,776	5,290			
Zhidmad	227	2,507	2,734	227	2,507	2,734			
Luis Cordero Vega	214	1,815	2,029	214	1,815	2,029			
Simón Bolívar	157	968	1,125	157	968	1,125			
Total	13,006	29,354	42,360	3,992	24,531	28,523	9,014	4,823	13,837

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

De acuerdo al cuadro expuesto, podemos observar que la población que se encuentra en una clase media, es mayor en el área urbana que la poblacionalmente a nivel rural, esto se debe al alto grado de migración, ya que nuestra provincia posee los índices más significativos de migración en especial de las zonas nombradas anteriormente.

3.5.1.1.3.5 MIGRACIÓN

En cuanto a la migración, en el período 2001 - 2010 se registra 1.820 migrantes hombres y 827 migrantes mujeres dando un total de 2.647 migrantes dentro del cantón Gualaceo, lo cual representa el 6,20% del total de la población actual de Gualaceo. La mayor cantidad de población migrante se registra en la cabecera cantonal urbana con un total de 855 personas que han migrado en el período 2001 - 2010 y aún no regresan al país. La migración ha beneficiado a los comercios que tienen como clientes a consumidores finales; sin embargo, y en razón que el objetivo de esta investigación es atraer a inversionistas, lo anterior no se convierte en una ventaja, debido a que los fondos enviados por los migrantes se usan particularmente para construcción y para consumo final. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2001-2010)

3.5.1.1.3.6 EMPLEO Y DESEMPLEO

Según el Censo de población y vivienda del INEC del año 2010, (CVP 2010), el mayor número de personas ocupadas de todo el cantón se registra en la cabecera cantonal urbana con un total de 6.187 personas; a su vez, por rama de actividad, el mayor número de personas ocupadas se registra en Industrias Manufactureras con un total de 1.456 personas, seguido de la rama de comercio al por mayor y menor con 1.383 personas ocupadas.

La información del CENEC 2010, respecto al personal ocupado por establecimiento, en la cabecera cantonal, registra un total de 4.835 personas ocupadas en dichos establecimientos. El mayor número de ocupados se registra en los establecimientos

de comercio al por mayor y menor. Las industrias manufactureras ocupan el segundo lugar con 969 personas ocupadas. Existe una desocupación del 21% en la cabecera cantonal, que no es nada favorable.

3.5.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Las nuevas tecnologías son un recurso vital para el desarrollo de las empresas, más aún cuando se trata de avances tecnológicos en sistemas digitales, software, internet, importantes hoy en día como medio de información, difusión y visualización para todo el mundo, de productos o servicio que una empresa ofrezca.

Para el caso del Centro Comercial, la tecnología aportará con nuevas oportunidades de crecimiento, ya que el internet y la televisión por cable son oportunidades que la empresa está perdiendo con la globalización de la información ya que limita a la empresa el contacto con el mundo exterior y los productos y servicios que este mundo puede ofrecer.

3.5.1.1.4.1 INTERNET

La población de Gualaceo está dividida en 4.184 hogares aproximadamente, con esta referencia y de acuerdo a los principales proveedores que son:

- RAPIDRED.- Esta proveedora de internet tiene aproximadamente 650 proveedores en la zona urbana.
- AUSTRONET: Cuenta con 1033 clientes.

- CNT: Cuenta con aproximadamente 495 clientes.

De acuerdo con esta información el 52% de los hogares tiene acceso a internet.

3.5.1.1.4.2 TELEVISIÓN POR CABLE

Las señales de televisión, procedentes de fuentes variadas se alimentan a una cabecera del cable con el fin de multiplicarlas adecuadamente para su transporte a los abonados.

Las personas que poseen cable en la zona urbana de Gualaceo son, aproximadamente, 3.181, lo que nos da un porcentaje de 76% con relación al número de hogares. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2001-2010)

3.5.1.1.5 ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL

“El índice de confianza empresarial permite determinar la proyección del mercado en determinado sector”. En el sector de servicios, que es el sector al que se inclina este proyecto, se aprecia que en el mes de julio de 2013 existió un aumento de 11,6 puntos, situándose en 686,6 puntos (Gráfico de la izquierda). El ciclo del ICE de los Servicios se encuentra 4,0% por sobre su tendencia de crecimiento. Dicho sector se ubica en terreno positivo desde mayo de 2011 (Gráfico de la derecha). (Banco Central del Ecuador, 2013)



GRÁFICO 6: INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL ECUADOR 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Estudio Mensual de Opinión Empresarial, que realiza el Banco Central, abarca 800 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica: Industria, Comercio, Construcción y Servicios. Este método econométrico es utilizado para obtener una estimación de la tendencia o la percepción de los empresarios.

3.5.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.5.1.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la ciudad de Gualaceo no existe competencia directa debido a que el Centro Comercial “Las Orquídeas” es el único en la ciudad; si analizamos los lugares aledaños al cantón Gualaceo como son: Paute, Sigüig, Chordeleg, se evidencia que tampoco existe competencia, pues no existe ningún centro comercial en estos cantones; pero al analizar a la provincia como tal, en la ciudad de Cuenca encontramos algunos centros comerciales que son competencia indirecta para el Centro Comercial “Las Orquídeas”; estos son:

- Mall del Río
- Milenium Plaza
- Monay Shopping
- Centro Comercial “Miraflores”

TABLA 10: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ÁREA	COMPETENCIA	INCIDENCIA
GUALACEO	No hay competencia	Nula
PAUTE, SIGSIG y CHORDELEG	No hay competencia	Nula
CUENCA	Mall del Río Milenium Plaza Monay Shopping Centro Comercial “Miraflores”	Alta

Elaborado por: Rosa Culcay

3.5.1.2.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Lealtad a la Marca: Significa el comportamiento insistente por parte de un consumidor en adquirir únicamente una marca determinada. No existe lealtad a un centro comercial específico por parte de los consumidores, ya que la afluencia a los centros comerciales está condicionada al surtido de marcas y a su ubicación.

Represalia Competitiva: No existe debido a que cada centro comercial está destinado a una zona geográfica, es por eso que consideramos que no existe una represalia competitiva alta. Actualmente no se avizora, ni se conoce ningún proyecto para la entrada de nuevos competidores.

3.5.1.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores con respecto al centro comercial tiene una incidencia aceptable, ya que el centro comercial es una empresa con posibilidades de buscar otras alternativas, y para estas es más difícil encontrar clientes como un centro comercial. Debido a esto la Compañía tiene una estrategia de integración hacia atrás; ya que esta puede negociar en términos más favorables con los proveedores.

El Centro Comercial “Las Orquideas” cuenta con varios proveedores que poseen un poder de negociación aceptable, pues existen otros proveedores a los que se puede recurrir en el caso de ser necesario. Entre ellos se encuentran:

- ❖ Las empresas de publicidad
- ❖ Las empresas de seguridad.
- ❖ Las empresas de servicios básicos.
- ❖ Las empresas de limpieza y mantenimiento de instalaciones.
- ❖ Las empresas de comunicación fija y móvil y el servicio de Internet.

Debido a que hay gran cantidad de empresas que proveen este tipo de servicios, el costo de cambio de un centro comercial a otro proveedor es bajo. Los centros comerciales tienen la capacidad de poder autoabastecerse de estos servicios si es que no se encuentran lo suficientemente satisfechos o si les resulta más rentable.

3.5.1.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

“Son aquellos que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas” (Domínguez Collins, 2006)

Los clientes tienen un alto poder de negociación ya que pueden optar por otras alternativas a un menor costo o que ofrezcan mejores beneficios, por lo tanto tienen una incidencia alta, ya que el poder de negociación del centro comercial se vuelve bajo frente a estos, debido a que no puede prescindir de los negocios, porque de ellos depende el funcionamiento del centro comercial.

Para los clientes del Centro Comercial “Las Orquideas” la sensibilidad al precio es la característica principal, hace referencia que mientras menor cantidad de compradores exista en el centro comercial, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos o servicios, estos pueden reclamar por precios más bajos. Es por ello que diferentes locales comercializan productos de muy buena calidad a precios competentes.

3.5.1.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Como sustitutos para el centro comercial “Las Orquideas” tenemos los principales supermercados de la ciudad, mercados municipales, tiendas y almacenes. Uno de sus factores más importantes de incidencia en el mercado, son sus precios, ya que por ser asequibles, el consumidor puede optar por elegirlos, sin importarle el valor agregado que pueda obtener al seleccionar un producto más especializado, entre ellos tenemos los siguientes:

- 1) Mercado 25 de Junio.
- 2) Supermercado Gibor
- 3) Supermercado San Luis
- 4) Supermercado Orellana
- 5) Supermercado Tienda de mi Pueblo
- 6) Supermercado El Panda
- 7) Almacenes Marcimex
- 8) Almacenes Grandes Ofertas
- 9) Almacenes Arco

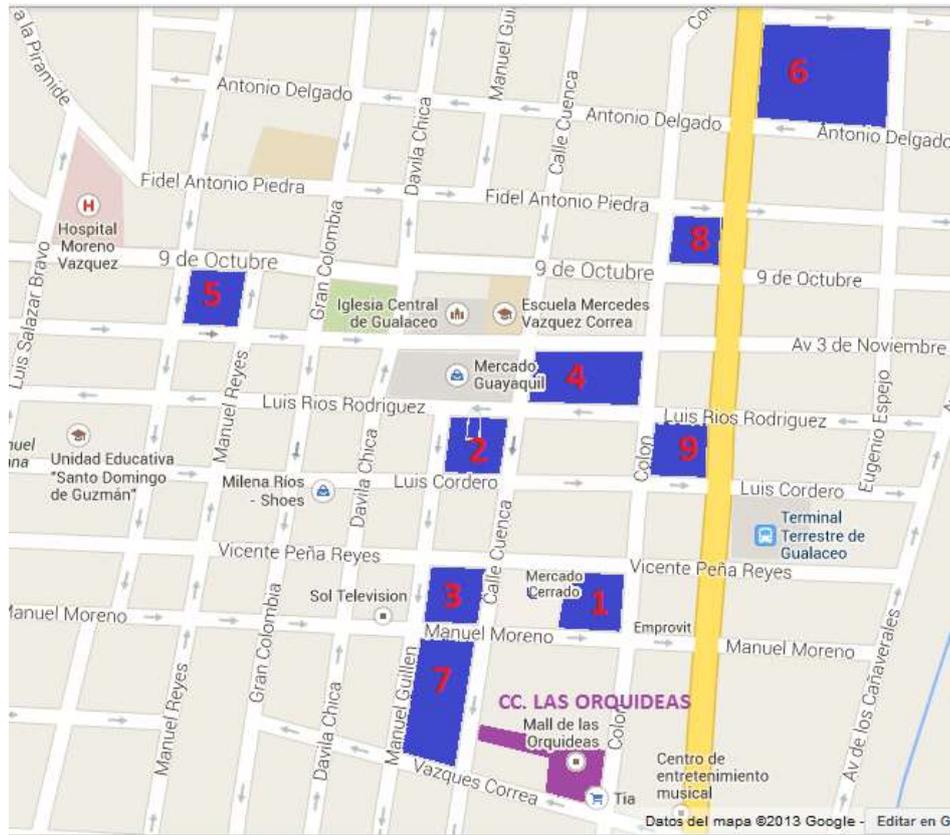


GRÁFICO 7: UBICACIÓN DE LOS LOCALES COMERCIALES SUSTITUTOS PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.

Fuente: Maps Google

TABLA 11: INCIDENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

VARIABLE	INCIDENCIA	RAZÓN
COMPETENCIA	❖ BAJA	❖ No hay competencia en Gualaceo.
	❖ ALTA	❖ En ciudades aledañas (Cuenca).
NUEVOS COMPETIDORES	BAJA	No existen proyectos para otros centros comerciales
PROVEEDORES	BAJA	Varios proveedores de iguales servicios
CLIENTES	ALTA	Depende del flujo de personas.
SUSTITUTIVOS	ALTA	Locales minoristas y supermercados.

Elaborado por: Rosa Culcay

3.5.2 MICROENTORNO

3.5.2.1 ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS DE LA EMPRESA

Las capacidades internas de la empresa son aquellas fuerzas que posee la misma para direccionar sus objetivos, dentro de ellas tenemos:

3.4.2.1.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

La empresa no tiene estructura organizacional, por lo que se puede decir que, su cultura organizacional es deficiente o nula; no tiene una misión ni una visión establecida, mucho menos principios corporativos, la administradora hace casi todas las actividades, cuenta con una contadora, personal de servicio y seguridad.

3.5.2.1.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Actualmente en centro comercial “Las Orquideas” cuenta con una directiva, en donde está conformada en un 75% son socios activos del centro comercial, su presidente, en representación de los copropietarios del centro comercial y su gerente general, es el socio mayoritario y que la vez cumple la función de ser el representante legal de la compañía.

En la administración se encuentra a cargo de la Tnlga. Mercedes Matute, cabe señalar que la administración se encarga de supervisar el trabajo de todas sus

dependencias, por lo que actualmente cumple la mayor parte de funciones dentro de la compañía.

3.5.2.1.3 CAPACIDAD HUMANA

En cuanto a este factor se pudo observar varias falencias, una de ellas es el hecho de que el nivel de capacitación del personal es bajo, por ende no se está ofreciendo el servicio de una manera adecuada a los clientes, por otro lado se encuentra la falta de una estructura formal que ayude a determinar los puestos y tareas que deban realizar los miembros de la organización.

3.5.2.1.4 CAPACIDAD FINANCIERA

Para analizar la capacidad financiera del centro comercial “Las Orquideas” fue necesario revisar los estados financieros del primer semestre del año 2013, que nos permitirán evaluar la situación financiera actual de la empresa. Estos indicadores se presentan a continuación:

De acuerdo al análisis financiero se puede identificar que el centro comercial “Las Orquideas” dispone de 1,95 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo por cada dólar que debe, lo cual es beneficioso para la empresa; la capacidad de pago en el corto plazo es de 1,94; a la compañía le queda un 10% de dinero luego de cubrir sus deudas inmediatas; tiene un endeudamiento del 77,48%; tiene un endeudamiento alto a largo plazo del 67,38%.

Los gastos financieros (intereses) representan el 23,09% de las ventas al año; además por cada dólar invertido en activos se genera 0,10 en ventas.

El endeudamiento es alto por lo que la compañía presenta un rendimiento financiero negativo final del ejercicio. (Ver Anexo 1).

3.5.2.1.5 CAPACIDAD COMPETITIVA.

La empresa en estas instancias no es competitiva, ya que sus procesos y actividades no están bien definidos.

3.5.2.2 ANÁLISIS DEL MIX DE MARKETING ACTUAL

3.5.2.2.1 SERVICIOS

Se describirá a continuación los servicios que ofrece el centro comercial “Las Orquideas”:

➤ **Horarios de atención**

De lunes a Jueves de 10:00 a 20:00.

Viernes a Domingo de 9h00 a 21:00

➤ **SERVICIO DE COMUNICACIÓN.**

Venta de equipos de las operadoras nacionales que se encuentran en el momento en el mercado de telecomunicaciones, como ejemplo actual podemos citar las siguientes:

- ✓ Claro
- ✓ Movistar
- ✓ Directv



GRÁFICO 8: LOCALES DE COMUNICACIÓN

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **SERVICIO DE RESTAURANTES Y CAFETERÍA.**

Los locales de comida que cuenta en la actualidad el centro comercial son:

- ✓ Chuch Burguer
- ✓ Oro Mar
- ✓ El Gran Chaparal
- ✓ La Plancha de Alex
- ✓ Nice Cream
- ✓ Paty Frut.

<p>CHUCH BURGUE</p>	<p>ORO MAR</p>	<p>NICE CREAM</p>
		
<p>EL GRAN CHAPARAL</p>	<p>LA PLANCHA DE ALEX</p>	<p>PATYFRUT</p>
		

GRÁFICO 9: LOCALES DE COMIDA

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **SUPERMERCADO**

- ✓ Cuenta con el supermercado muy reconocido en el país, que es Supermercados Tía.



GRÁFICO 10: SUPERMERCADO

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **SERVICIOS BANCARIOS OFICINAS**

- ✓ Banco del Astro
- ✓ Jardín Azuayo



GRÁFICO 11: SERVICIOS BANCARIOS OFICINAS

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **CAJEROS AUTOMÁTICOS**

- ✓ Cajero Automático Banco del Austro
- ✓ Cajero Automático de la Jep



GRÁFICO 12: CAJEROS AUTOMÁTICOS

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **AGENCIA DE ENVÍOS**

- ✓ Dinepron



GRÁFICO 13: AGENCIA DE ENVÍO

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ PRODUCTOS DE CALZADO

- ✓ Calzado Mistik
- ✓ Calzado Pony
- ✓ Calzado Softly



GRÁFICO 14: PRODUCTOS DE CALZADO

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ PRODUCTOS DE ROPA

- ✓ Fashion Style



GRÁFICO 15: PRODUCTOS DE ROPA

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ EQUIPOS DE AUDIO

- ✓ Almacenes Lolita



GRÁFICO 16: EQUIPOS DE AUDIO

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ COMPUTADORAS

- ✓ Compu.mercado



GRÁFICO 17: COMPUTADORAS

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **JUEGOS**

- ✓ Juegos Don Pachi
- ✓ Juegos Games and Players



GRÁFICO 18: JUEGOS

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **ESCALERAS ELÉCTRICAS Y ASCENSOR**

El centro comercial cuenta con un par de escales eléctricas, una de subida y otra de bajada y un ascensor.



GRÁFICO 19: ESCALERAS ELÉCTRICAS Y ASCENSOR

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **PARQUEADERO**

Dispone de dos amplios parqueaderos para la comodidad y seguridad del vehículo de los clientes. Su zona de parqueos con 2262,34 m² para aproximadamente 55 vehículos, está ubicada en el subsuelo, debidamente distribuida, que tiene la entrada frontal por la Calle Colón y su salida posterior por la calle Cuenca. Su parqueadero externo tiene una capacidad para 30 vehículos.



GRÁFICO 20: PARQUEADEROS

Elaborado por: Rosa Culcay

➤ **BATERÍAS SANITARIAS**

Dispone de un grupo de servicios sanitarios ubicados, en la planta alta.

3.5.2.2.2 PRECIO

Los precios que maneja la administración actual para arrendar un local en el centro comercial son de 7 dólares el m² en la zona comercial y 8 dólares en el patio de comidas, el valor de alquilar las islas es de 100 dólares.

TABLA 12: PRECIOS DE ARRIENDO DE UN LOCAL

VALOR POR CADA M²	TOTAL DE M² POR LOCAL	TOTAL ARRIENDO POR LOCAL
\$ 5,34	890	\$ 4.750,00
\$ 6,72	133,82	\$ 899,27
\$ 7,00	31,68	\$ 221,76
\$ 8,00	29,6	\$ 236,80
\$ 9,44	26,5	\$ 250,16
	Islas	\$ 100

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

En cuanto a los precios de los productos o servicios que ofrecen los concesionarios, la administración del centro comercial no tiene la atribución para establecer como una política el porcentaje mínimo o máximo de ganancia que puede tener cada uno de los concesionarios, ya que todos los locales de tiendas de ropa y accesorios, celulares y accesorios, restaurantes y comidas, entre otros, ubicados en el centro comercial son sucursales, las mismos se rigen bajo las políticas de precios de su local principal, por lo que el centro comercial no tiene la autorización para aplicar políticas regulatoria de precios en las diferentes líneas de productos.

3.5.2.2.3 PLAZA

EL Centro Comercial “Las Orquideas” posee una ventaja competitiva, la misma que radica en su ubicación, ya que se encuentra a unos metros de la zona céntrica del cantón. Lo que hace que sea de fácil accesibilidad y tránsito para todo tipo de posibles clientes cautivos que transiten a pie por el centro de Gualaceo, a continuación se muestra la ubicación geográfica a través de una herramienta de Internet llamada Google Maps.



GRÁFICO 21: UBICACIÓN CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Fuente: Maps.google.com.ec

3.5.2.2.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La administración del centro comercial realiza reuniones mensuales con los concesionarios para realizar promociones y descuentos.

TABLA 13: EVENTOS QUE REALIZA EN LA ACTUALIDAD EL CENTRO COMERCIAL

MES/ACTIV.	EVENTO	DÍA	HORARIO	PRODUCTO
SEPTIEMBRE	1. Exhibición Tuning.	Sábado y domingo	Tarde	Flyers Radio
OCTUBRE	2. Desfile de Modas	Sábado y domingo	Tarde	Flyers
NOVIEMBRE	1. Música Nacional	Sábado y domingo	Tarde	Flyers
DICIEMBRE	1. Concurso de Coros Navideños. 2. Concurso de Años Viejos.	Sábado y domingo	Tarde	Flyers Radio
ATL	Publicidad	Días de Eventos	Diferentes Horarios.	Radio (La Farra Estación FM 92.9) Televisión (Sol Televisión canal 7)

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

En los que son eventos cada concesionario participan donando algunos de sus productos como incentivos a los que nos visitan.

En cuanto a publicidad el centro comercial la realiza en televisión, en radio solamente cuando realiza en eventos especiales. Además tiene una cuenta en la red social Facebook.



GRÁFICO 22: PÁGINA DE FACEBOOK CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

3.5.2.3 MATRIZ (F.O.D.A.)

La matriz FODA es una herramienta que nos permite determinar cuatro tipos de estrategias:

TABLA 14: MATRIZ (F.O.D.A.) DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser el único centro comercial en el cantón Gualaceo. ➤ Instalaciones modernas y adecuadas. ➤ Cercanía y vías de acceso al centro comercial. ➤ Seguridad dentro del centro comercial. ➤ Parqueadero propio. ➤ Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión. ➤ Bajos costos de arriendo. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay competencia directa en la ciudad de Gualaceo. ➤ Incrementar nuevos clientes. ➤ Ajustarse a la nueva tecnología. ➤ Crecimiento del volumen turístico en el cantón Gualaceo. ➤ Estabilidad económica del país. ➤ No existen nuevos competidores ➤ Baja negociación de los proveedores.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca no reconocida ni posesionada en el mercado. ➤ Pocos locales concesionados. ➤ Capacidad económica baja. ➤ Falta de capacitación de los concesionarios. ➤ No se tiene un plan de comunicación estructurado. ➤ No hay variedad de marcas reconocidas. ➤ Falta de reglamentos internos. ➤ No existe un apoyo de los accionistas para inversión de nuevos proyectos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la competencia como los supermercados. ➤ Ciudadanos cada vez más exigentes al momento de la compra. ➤ Incremento de los precios de los productos. ➤ Poco flujo de personas en el Centro Comercial.

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

3.6 ANÁLISIS DE MERCADO

En el caso del centro comercial “Las Orquideas” se realiza dos tipos de encuestas aplicados a:

- Locales Comerciales
- Consumidor Final

El propósito de la aplicación de las encuestas a los locales comerciales es obtener información confiable y veraz sobre las necesidades y exigencias que tienen los inversionistas a la hora de decidir invertir en un centro comercial, y de este modo establecer estrategias que le permitan al Centro Comercial “Las Orquideas”, concesionar los locales faltantes y conseguir de este modo variedad para atraer al consumidor final.

Por otra parte el propósito de la aplicación de las encuestas al consumidor final es obtener información confiable sobre los hábitos y preferencias de consumo en un centro comercial, a más de los grados de valor que le asigna el consumidor a ciertos atributos y características que brinda el centro comercial, para así establecer estrategias que le permitan al Centro Comercial “Las Orquideas”, obtener un buen flujo de personas.

3.6.1 LOCALES COMERCIALES

3.6.1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO.

El Centro Comercial “Las Orquídeas”, inició su servicio al público el 22 de abril del 2012, la inauguración del mismo fue un éxito a pesar de que faltaban algunos locales por concesionar, pero con el transcurrir de los días el declive en asistencia de público fue notorio, ya que el flujo de gente empezó a disminuir paulatinamente, y fue convirtiéndose en un problema cada vez más grave.

3.6.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación de mercados es determinar cuáles son los principales impedimentos para concesionar los locales en el Centro Comercial “Las Orquídeas” y cuáles son los posibles clientes potenciales, y diseñar estrategias para atraer la inversión al Centro Comercial.

3.6.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Determinar cuál es la probabilidad de inversión en el Centro Comercial.
- 2) Establecer los principales motivos para decidir invertir en un centro comercial.
- 3) Definir el mercado objetivo al que se va a dirigir el plan de ventas para la concesión de locales.
- 4) Determinar cuáles son los principales factores que determinan la decisión de alquilar un local en un centro comercial.

3.6.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación de mercados a realizarse se efectuará con completa imparcialidad y objetividad con el fin de obtener datos reales y verídicos.

Para ello se diseñó una encuesta dirigida a los administradores o propietarios de los negocios del cantón Gualaceo.

3.6.1.5 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra se describe a continuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Población a la que se le aplicará la fórmula, son a los propietarios de locales comerciales del área urbana del cantón Gualaceo, que da una población de 1200 locales comerciales, estos datos fueron obtenidos del Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo, de acuerdo a los permisos obtenidos para su funcionamiento.

$$N = 1200$$

$$Z = 1.96^2$$

$$P = 0.05$$

$$Q = 0.95$$

$$D = 0.003^2$$

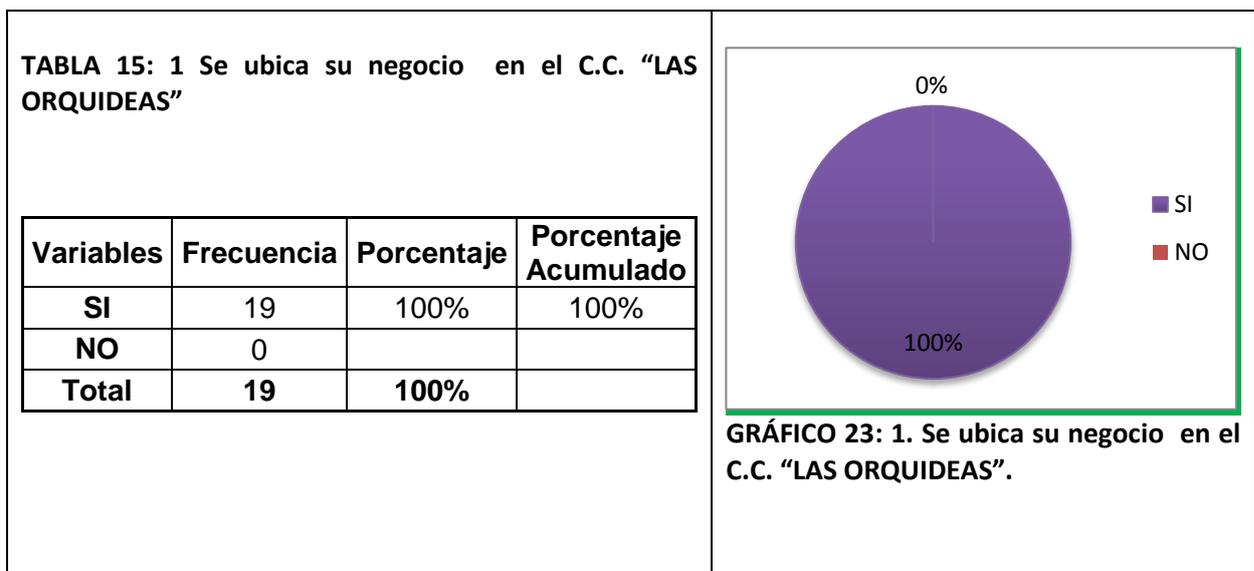
$$n = \frac{1200 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.003^2 * (1200 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 115$$

Al aplicar esta fórmula para el total de la población urbana que es de 1.200 locales comerciales, da como resultado una muestra de 115 encuestas a realizar. (Ver Anexo 2)

3.6.1.6 ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADO

La presente encuesta que va desde la pregunta 1 a la pregunta 7, se realizó a los 19 locales que actualmente están concesionando el centro comercial “Las Orquideas”, con el fin de conocer su expectativa con respecto al centro comercial.

1 ¿Su negocio está ubicado en un centro comercial en el Centro Comercial “LAS ORQUIDEAS”?



Elaborado por: Rosa Culcay

Como podemos observar el 100% de los encuestados respondieron que si pertenecen al centro comercial, ya que realizaron encuestas a todos los locales que actualmente se encuentran concesionando el centro comercial “Las Orquideas, con el fin de conocer su expectativas.

2 ¿Cuánto tiempo tiene usted su negocio en el Centro Comercial?

TABLA 16: 2 Tiempo que su negocio está en el C.C.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1- 3 meses	4	21%	21%
4- 7 meses	7	37%	58%
8- 11 meses	3	16%	74%
12-16 meses	5	26%	100%
Total	19	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

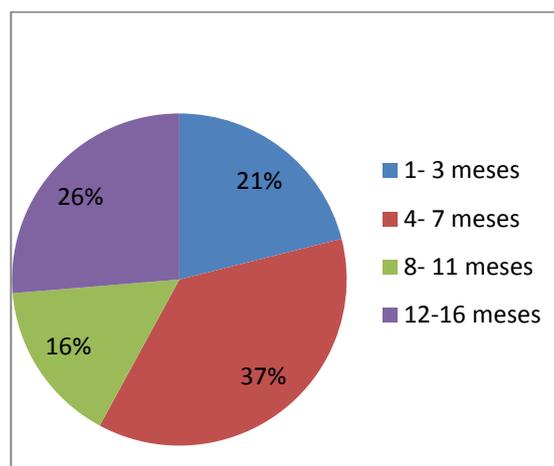


GRÁFICO 24: 2 Tiempo que su negocio está en el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

Del total de los negocios que actualmente se encuentran concesionando el centro comercial “Las Orquideas” apenas 26% está desde que se inauguró el centro comercial que va desde 12 a 16 meses, en cambio podemos observar que existe un 21% y 37% que son negocios que recién arrendaron un local en el centro comercial, podemos decir que, existe un notable rotación de concesionarios.

3. ¿Cuál es su opinión con respecto al centro comercial “LAS ORQUIDEAS”?

TABLA 17: 3. Opinión de inversión en el Centro Comercial.			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Es un CC atractivo para invertir	10	53%	53%
b) Es un CC poco atractivo para invertir	7	37%	90%
c) Es un CC nada atractivo para invertir	2	10%	100%
d) Otros. Especifique	0	0,0%	
Total	19	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

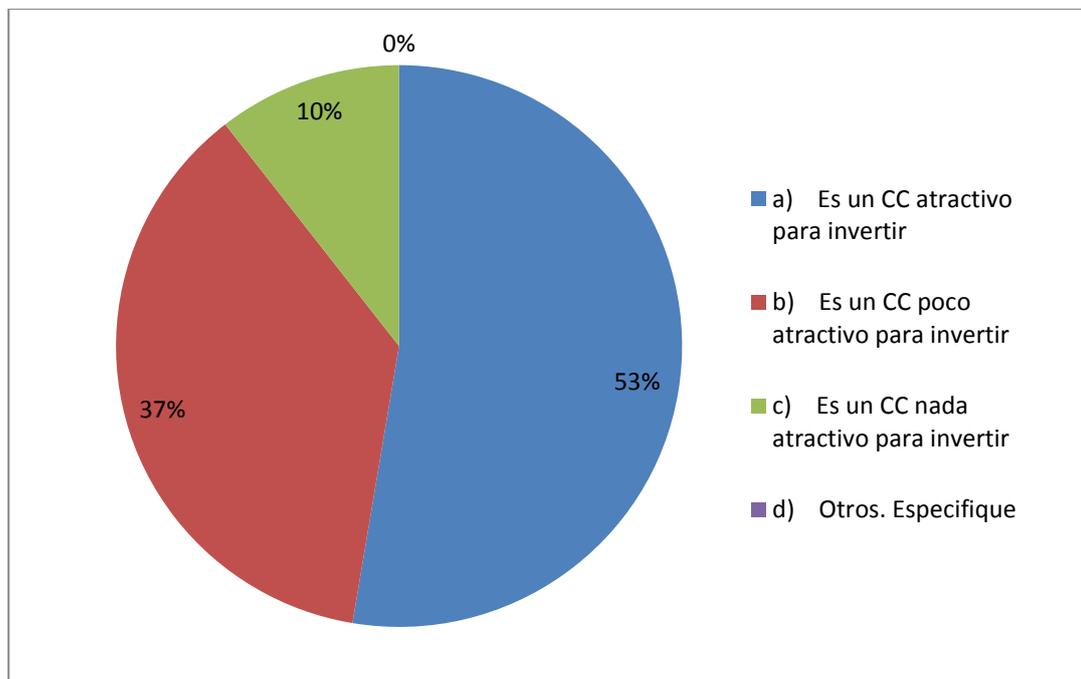


GRÁFICO 25: 3. Opinión de inversión en el Centro Comercial

Elaborado por: Rosa Culcay

El 53% de los encuestados opinaron que el centro comercial es atractivo para invertir, el 37% opinaron que es poco atractivo para invertir y un 10% opinaron que no es nada atractivo para invertir.

4. ¿Qué ventajas le ofrece el centro comercial “LAS ORQUIDEAS” para que tenga ahí su negocio? (Puede marcar más de una opción)

TABLA 18: 4. Ventajas que le ofrece el Centro Comercial

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Alto Flujo de Gente	1	5%	5%
b) Imagen de la empresa	1	5%	10%
c) Ubicación	7	37%	47%
d) Infraestructura	5	27%	74%
e) Costos de Arriendo	4	21%	95%
f) Servicios	1	5%	100%
g) Otros. Especifique_____	0	0%	
Total	19	100	

Elaborado por: Rosa Culcay

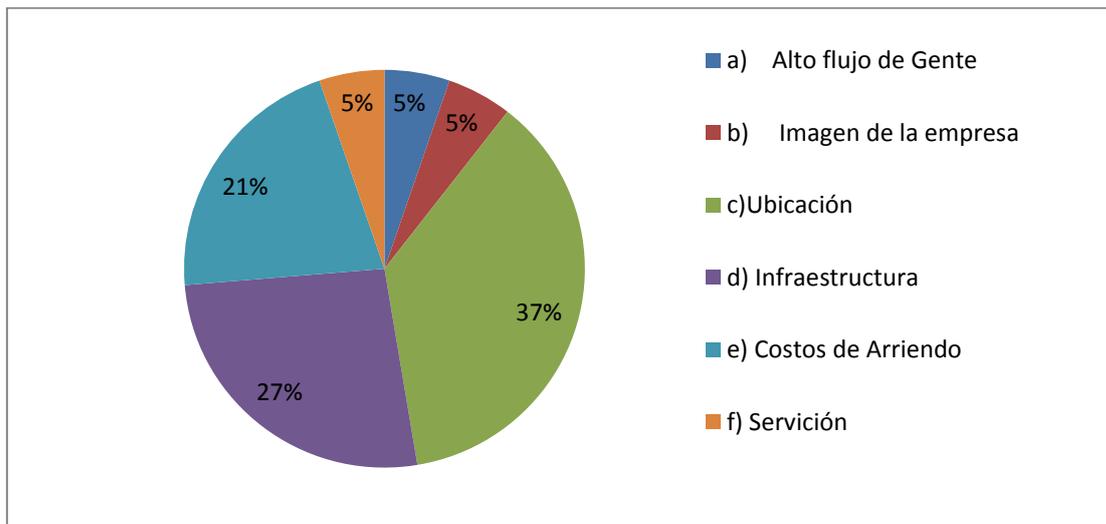
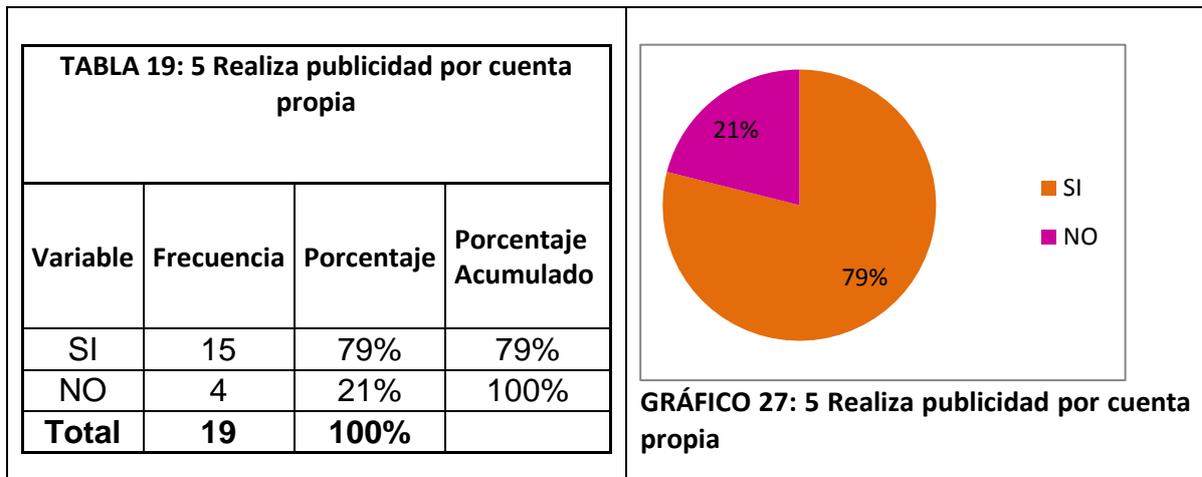


GRÁFICO 26: 4. Ventajas que le ofrece el Centro Comercial

Elaborado por: Rosa Culcay

Una de las principales ventajas que ofrece el centro comercial para que decidan tener su negocio ahí es su ubicación con un porcentaje de 37%, el 27% opina que es por su infraestructura y un 21% opina que es por su costo de arriendo.

5 ¿Usted como concesionario realiza publicidad por cuenta propia?



Elaborado por: Rosa Culcay

El 79% de los encuestados opinaron que si realizan publicidad por cuenta propia, mientras que un 21% opinaron que no realizan publicidad por cuenta propia.

6. ¿Qué estrategias usa usted para fidelizar a sus clientes?

TABLA 20: 6. Qué estrategias usa para fidelizar clientes			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Descuentos	3	17%	17%
b) Promociones	2	12%	29%
c) Créditos	1	6%	35%
d) Publicidad	2	12%	47%
e) Productos con calidad	6	35%	82%
f) Costos accesibles	3	18%	100%
g) Otras. Especifique.....	0	0%	
h) Ninguna	0	0%	
Total	19	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

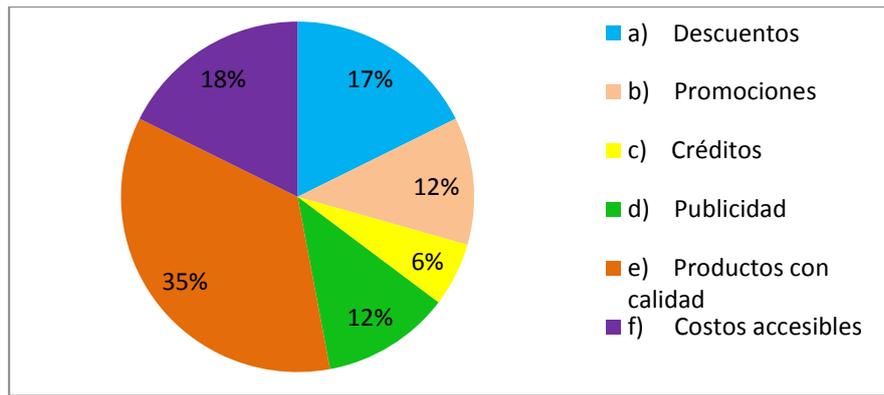
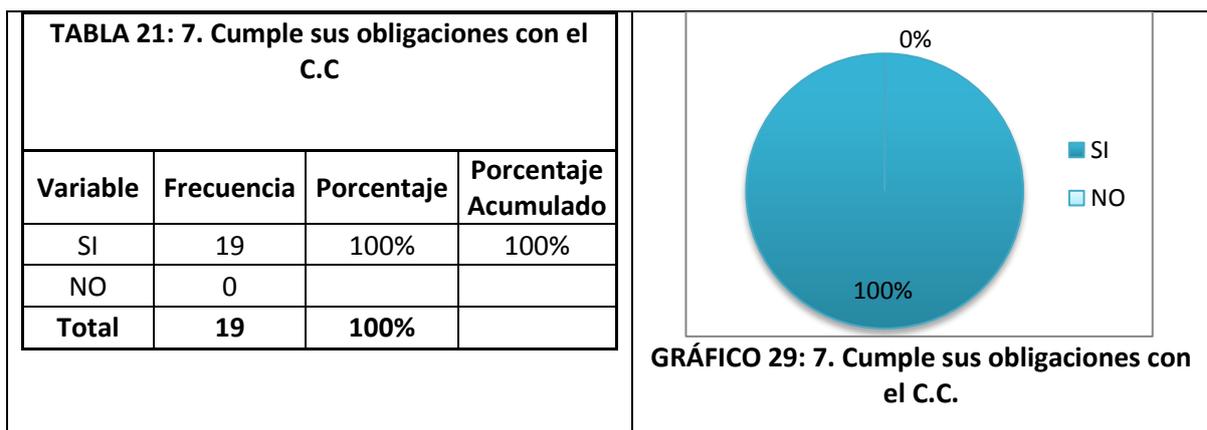


GRÁFICO 28: 6. Qué estrategias usa para fidelizar clientes

Elaborado por: Rosa Culcay

El 35% de los encuestados realizan la estrategia de usar productos con calidad para fidelizar a sus clientes, el 18% usa la estrategia de costos accesibles, el 17% realizar descuentos y un 12% realiza publicidad.

7. ¿Cumple usted puntualmente sus obligaciones con el Centro Comercial?



Elaborado por: Rosa Culcay

Como lo demuestra el gráfico el 100% de los encuestados cumplen sus funciones puntualmente sus obligaciones con el centro comercial.

8. ¿Por qué no ha puesto su negocio en un centro comercial “LAS ORQUIDEAS”?

TABLA 22: 8. Motivo por el que no ha puesto su negocio en el C.C.			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Costoso el arriendo	36	37%	37%
b) Inversión alta	44	46%	83%
c) Simplemente no le interesa	16	17%	100%
d) Otros. Especifique_____	0		
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

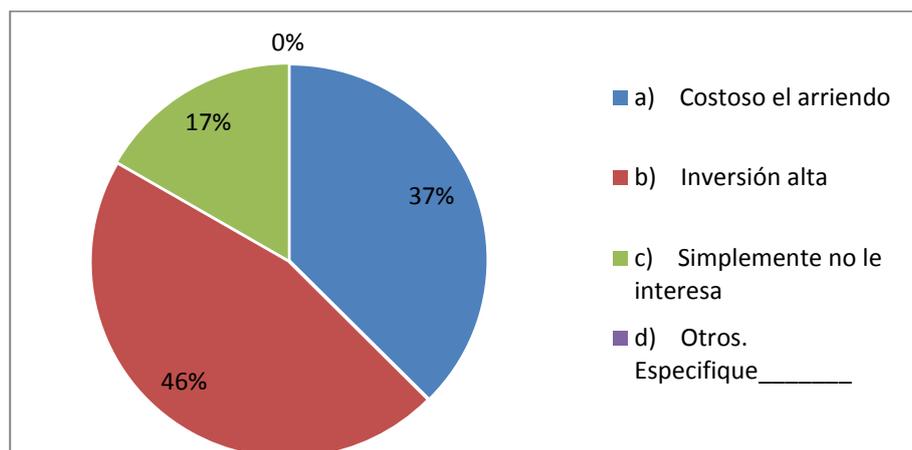


GRÁFICO 30: Motivo por el que no ha puesto su negocio en el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 46% de los encuestados opinaron que el motivo por cual no han puesto su negocio en el centro comercial es porque su inversión es alta, el 37% opina que simplemente no le interesa y un 17% porque piensan que el arriendo es costoso.

9. ¿Cuál es su opinión en cuanto a invertir en un centro comercial?

TABLA 23: 9. Opinión en invertir en un C.C.			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	21	22%	22%
Bueno	65	68%	90%
Regular	9	9%	99%
Malo	1	1%	100%
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

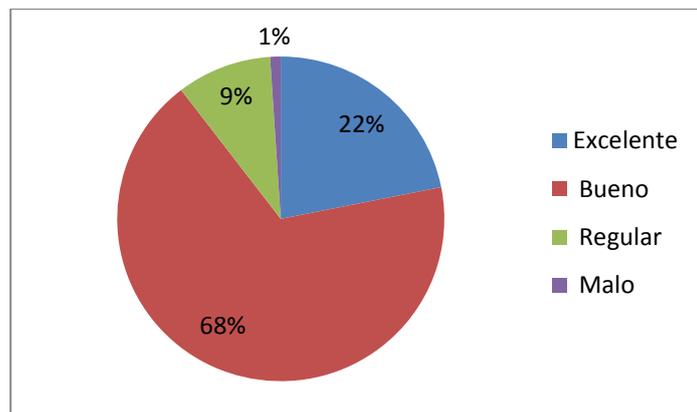


GRÁFICO 31: 9. Opinión en invertir en un C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 68% de los encuestados opinan que invertir en un centro comercial es bueno, pero hay también un importante 22% que opina que es excelente y tan solo un 9% opina que es regular.

10 ¿Le gustaría invertir en el centro comercial “LAS ORQUÍDEAS” una nueva sucursal?

TABLA 24: 10 Le gustaría invertir en el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	11	11%	11%
NO	85	89%	100
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

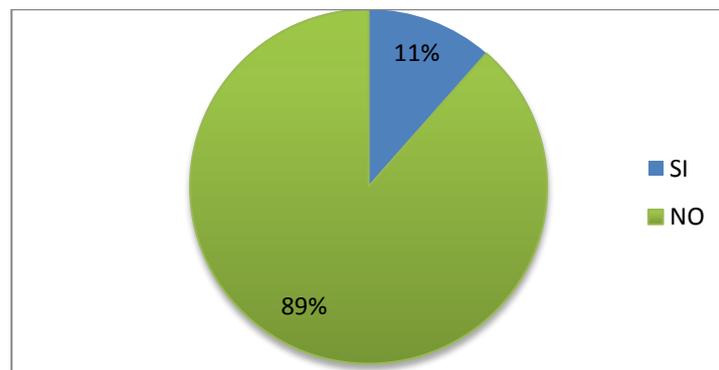


GRÁFICO 32: 10 Le gustaría invertir en el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”

Elaborado por: Rosa Culcay

Como podemos observar en el gráfico el 89% de los encuestados no les gustaría invertir en el centro comercial “Las Orquideas” y tan solo un 11 opinaron que si les gustaría.

11. ¿Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en un centro comercial?

TABLA 25: 11. Factor que determina su decisión para alquilar un local en un C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Ubicación	13	14%	14%
b) Infraestructura	7	7%	21%
c) Flujo de Personas	61	64%	85%
d) Servicios	3	3%	88%
e) Costos	11	11%	99%
f) Políticas de la Empresa	1	1%	100%
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

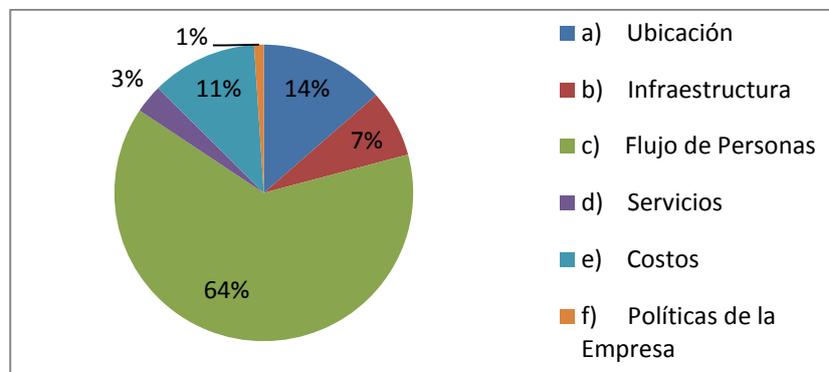


GRÁFICO 33: 11. Factor que determina su decisión para alquilar un local en un C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 64% de los encuestados respondieron que el factor que determina su decisión para alquilar un local en un centro comerciales el flujo de personas, el 14% es por su ubicación y el 11% es por los costos.

12. ¿Cómo calificaría la infraestructura e instalaciones del centro comercial?

TABLA 26: 12. Calificación de la infraestructura e instalaciones del C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Buena	73	76%	75%
b) Regular	22	23%	99%
c) Mala	1	1%	100%
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

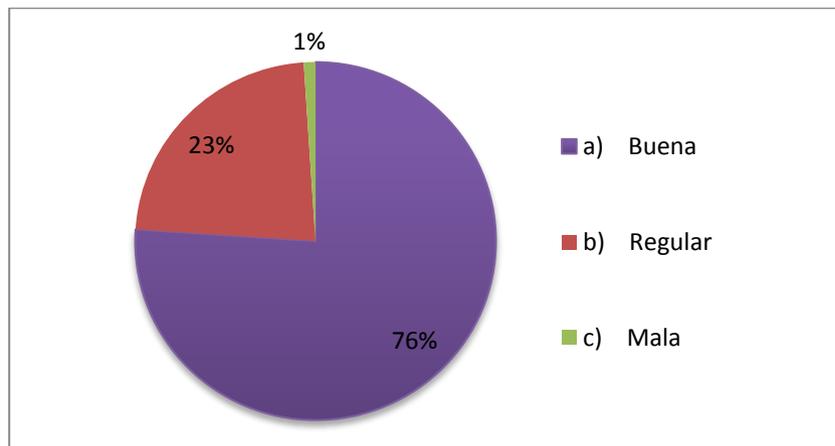


GRÁFICO 34: 12. Calificación de la infraestructura e instalaciones del C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 76% de los encuestados califica como buena la infraestructura e instalaciones del centro comercial, el 23% lo califica como regular.

13. ¿Cuál sería el mínimo de flujo semanalmente de personas que aceptaría su empresa para invertir en un centro comercial?

TABLA 27: 13. Mínimo de flujo semanalmente de personas que aceptaría para invertir en un C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) 1000-2000	14	15%	15%
b) 2001- 4000	46	48%	63%
c) 4001 en adelante	36	37%	100%
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

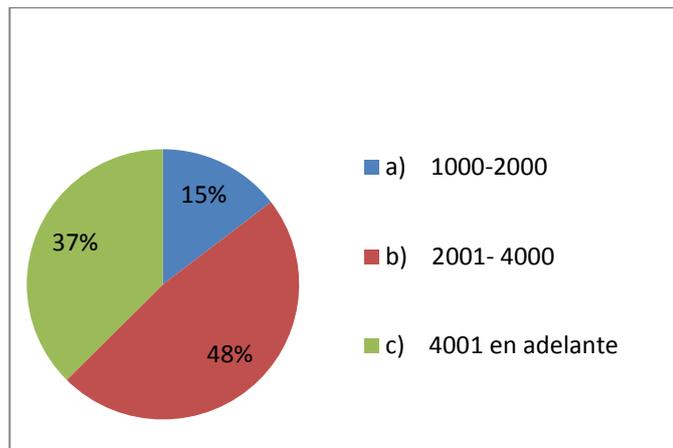


GRÁFICO 35: 13. Mínimo de flujo semanalmente de personas que aceptaría para invertir en un C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El mínimo de flujo de gente esperada para decidir invertir en el centro comercial “Las Orquídeas”, está en un rango de 2.001 a 4.000 personas por semana con un porcentaje del 48%, el 37% mínimo esperado está un rango de 4001 en adelante.

14. ¿De los servicios que ofrece un centro comercial, cuál es el más importante? (Marque una opción)

TABLA 28: 14. De los servicios que ofrece un C.C, cuál es el más importante

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Publicidad	57	59%	59%
b) Mantenimiento	6	6%	65%
c) Guardianía	15	16%	81%
d) Parqueadero	18	19%	100%
e) Otros. Especifique_____	0	0%	
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

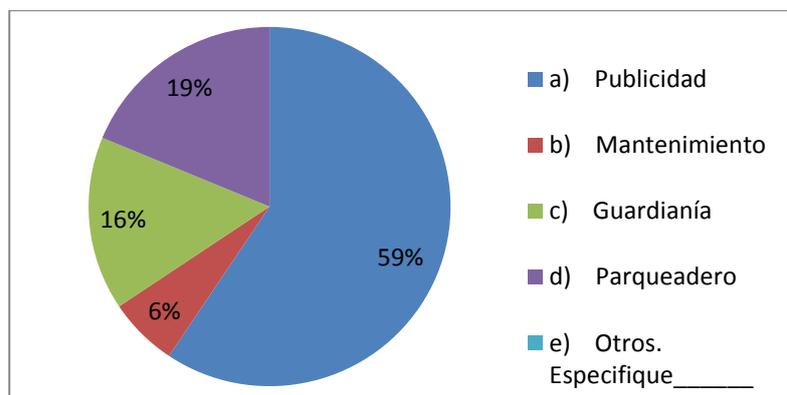


GRÁFICO 36: 14 De los servicios que ofrece un C.C, cuál es el más importante

Elaborado por: Rosa Culcay

El 59% de los encuestados opinan que el servicio más importante que ofrece el centro comercial es la publicidad que realiza, el 19% opina que es porque dispone de amplios parqueaderos y el 16% por el servicio de guardianía.

15. ¿Cuál es el motivo por el que no invertiría en el Centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”? (Puede marcar más de una opción)

TABLA 29: 15 Motivo por el que no invertiría en el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) No hay suficiente flujo de personas	79	83%	83%
b) Falta de publicidad	5	5%	88%
c) Inversión Alta	3	3%	91%
d) No cuenta con el suficiente capital	4	4%	95%
e) Su negocio aun es pequeño	3	3%	98%
f) No le interesa tener su negocio en un CC	2	2%	100%
g) Otros. Especifique_____	0		
Total	96	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

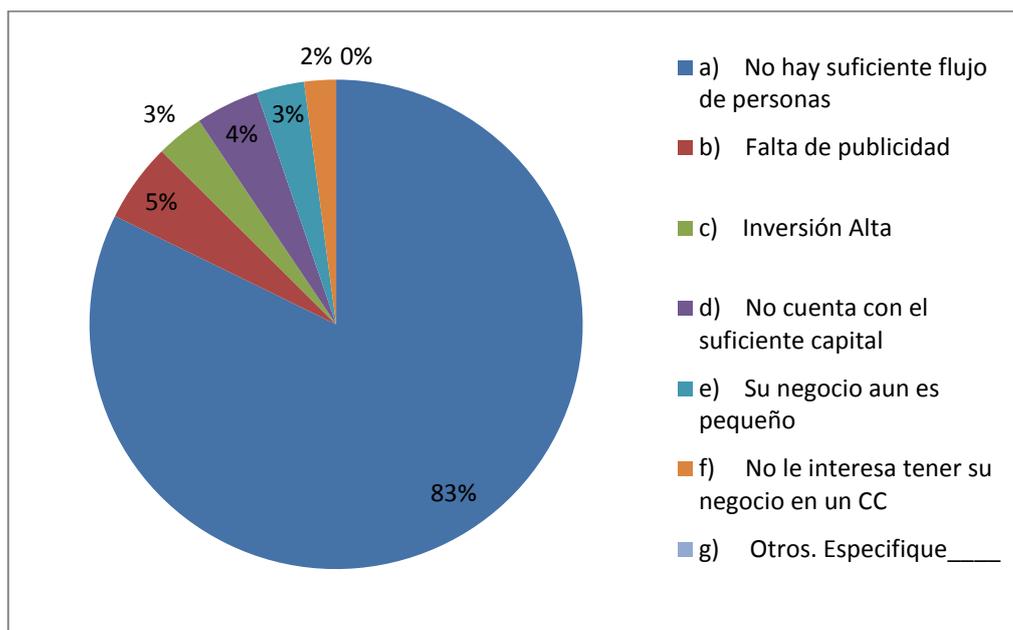


GRÁFICO 37: 15 Motivo por el que no invertiría en el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”

Elaborado por: Rosa Culcay

El 89% de los encuestados opinan que el principal motivo por el no invertirían en el centro comercial “Las Orquideas” es porque no hay suficiente flujo de personas, el 5% opina que es por la falta de publicidad y un 3% opina que es porque no cuenta con el suficiente capital.

3.3.1.8 CONCLUSIONES DE LAS FRECUENCIAS

- Del total de los locales que concesionan el centro comercial “Las Orquideas”, solo un 26% son los locales que permanecen desde que se inauguró el centro comercial y un 37% tiene un entre 3 y 4 meses de permanecer en el mismo.
- El 53% de los encuestados piensan que es atractivo invertir en el centro comercial, y un 37% opina que es poco atractivo para invertir en él.
- El 37% de los encuestados opina que la mayor ventaja que ofrece el centro comercial es su ubicación y un 27% opina que es su infraestructura moderna.
- El 79% de los concesionarios del centro comercial realiza publicidad por medio de radio, televisión y flyers, el 35% de los encuestados opina que las estrategias que utiliza para fidelizar a sus clientes son ofreciendo productos con calidad y un 18% opina que la estrategia que utiliza son costos accesibles.

De acuerdo a los resultados de la investigación puede observar que hay mucha inquina a concesionar locales comerciales en el Centro Comercial “Las Orquídeas”, debido a:

- El 68% de los encuestados opina que es una idea buena invertir en un centro comercial, aunque un 22% opina que es una excelente idea, pero el 46% de los encuestados opina que no ha puesto su negocio en el centro comercial porque la inversión es alta, y el 36% opina que es por el costo de arriendo.

- Tan solo un 11% de los encuestados respondieron que si les gustaría invertir en una nueva sucursal en el Centro Comercial “Las Orquídeas” y el 89% respondieron que no les gustaría invertir en el centro comercial, ya que el factor que determina su decisión para alquilar un local en un centro comercial son el flujo de personas 64%, factor que actualmente en el centro comercial es poco y 14% opinan que es muy importante que el centro comercial este ubicado cerca de vías con accesos principales.
- El 76% de los encuestados califica que la infraestructura e instalaciones del centro comercial son buenas, mientras que un 23% lo califica como regular
- El mínimo de flujo de gente que esperan los dueños de locales comerciales para decidir invertir en el centro comercial “Las Orquídeas”, está en un rango de 2001 a 4000 (48%) personas por semana, y un 37 % está de 4001 en adelante, mientras que entre los servicios más importantes que debe realizar el centro comercial está la publicidad (59%).
- El principal motivo por el cual los encuestados no desean invertir en una nueva sucursal en el centro comercial “Las Orquídeas” es porque no hay suficiente flujo de personas (83%), y un 5% es porque el centro comercial no realiza suficiente publicidad.

3.5.2 CONSUMIDOR FINAL

3.5.2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO

El Centro Comercial “Las Orquídeas” es una nueva opción en compras y entretenimiento, pero existe un número reducido de personas que acuden al mismo, esto se considera una gran dificultad para la concesión de locales y, en tal razón, no se puede ofrecer una variedad de productos.

3.5.2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Debido al bajo flujo de personas que acuden al centro comercial; es de vital importancia conocer sus necesidades y hábitos, además de los factores relevantes que influyen al momento de adquirir productos o servicios en un centro comercial; y con ellos desarrollar un ambiente adecuado que se ajuste a las necesidades de los consumidores.

3.5.2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Conocer la percepción que tienen los clientes en el servicio que ofrece el centro comercial.
- 2) Identificar las diferentes deficiencias y aciertos en el servicio.
- 3) Conocer el motivo de visita y atributos importantes que debería ofrecer el centro comercial.

- 4) Identificar los hábitos y necesidades que tienen las personas en un centro comercial.
- 5) Establecer características relevantes que los consumidores buscan en el momento de la compra.
- 6) Realizar un cuestionario en forma general dirigido a todas las personas de la zona urbana de la ciudad de Gualaceo.

3.5.2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados a realizarse se efectuará con completa imparcialidad y objetividad con el fin de obtener datos reales y verídicos acerca de las preferencias y hábitos de consumo de los habitantes de la ciudad de Gualaceo.

Para ello se considerará el área urbana, enfocándonos principalmente en las personas que visitan centros comerciales habitualmente, en este caso básicamente familias de niveles socio económicos bajos, medios y altos puesto que son las personas que tienen una mayor capacidad adquisitiva para acudir a centros comerciales.

3.5.2.5 PLAN DE MUESTREO

Se tomó como principal variable a las personas que visitan centros comerciales habitualmente. A su vez, en vista que la investigación requiere identificar posibles mercados se tomó como una variable importante la edad, el género, el estado civil, el lugar donde residen.

La fórmula para obtener una muestra fue aplicada la misma que se aplicó a los locales comerciales, con el valor de una población total de 13.981 habitantes de personas comprendidas entre 18 a 64 años, estos datos fueron obtenidos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Fórmula:

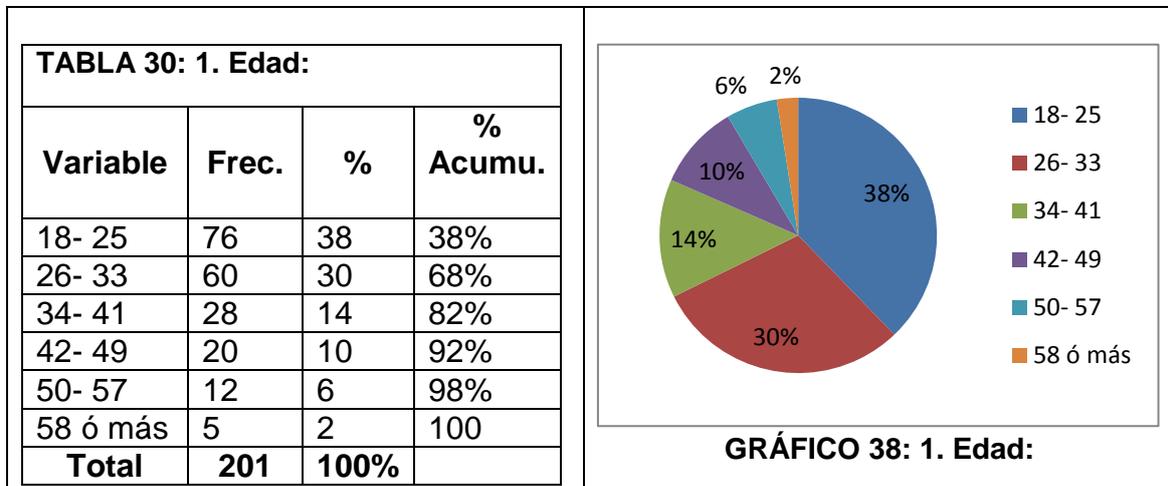
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{13.981 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.003^2 * (13.981 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 201$$

Al aplicar esta fórmula para el total de la población urbana que es de 13.981 da como resultado una muestra de 201 encuestas a realizar. (Ver Anexo 3)

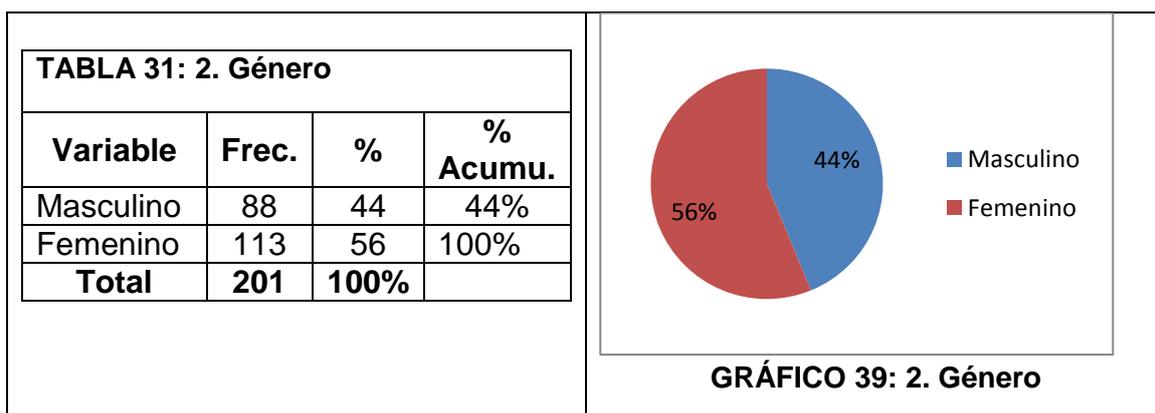
3.5.2.6.6 ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADO

DATOS PERSONALES



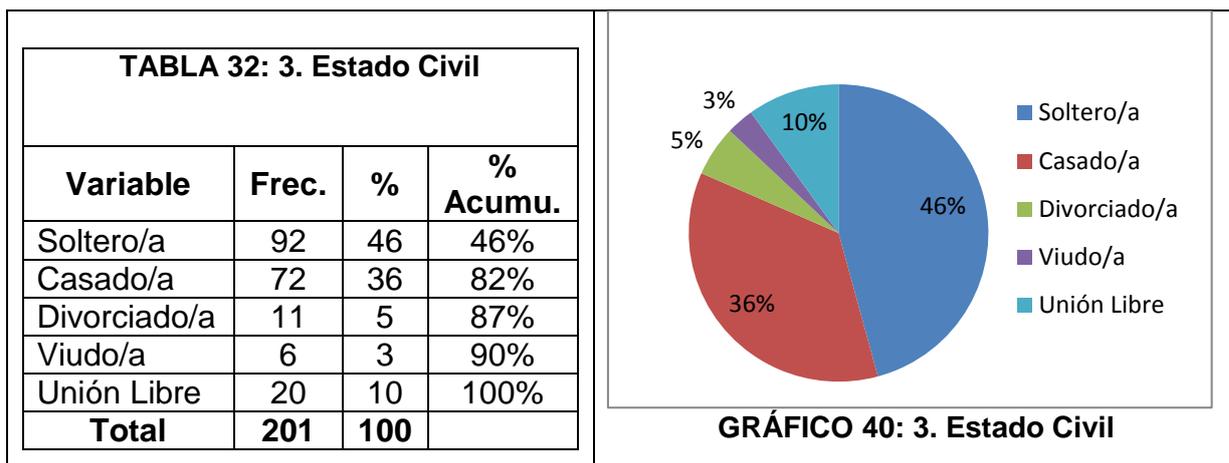
Elaborado por: Rosa Culcay

En el gráfico se puede observar que el 38% de las personas que participaron en la encuesta tienen entre 18 y 22 años siendo esta la variable con mayor porcentaje, se puede resaltar entonces que los jóvenes juegan un papel importante en la economía de los centros comerciales, seguida de un 30% de personas encuestadas que están entre 26 y 33 años.



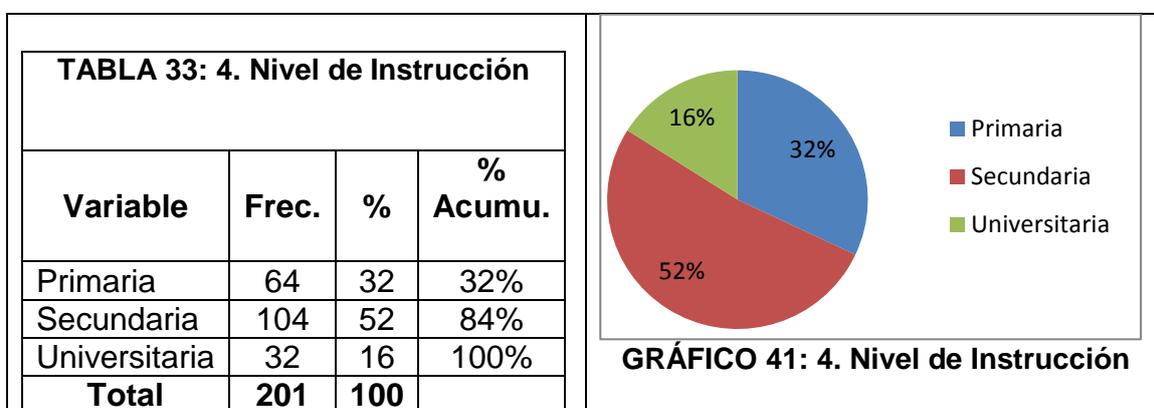
Elaborado por: Rosa Culcay

El resultado de esta variable demuestra que el 56% de las personas encuestadas son de género femenino mientras que 44% lo componen el género masculino.



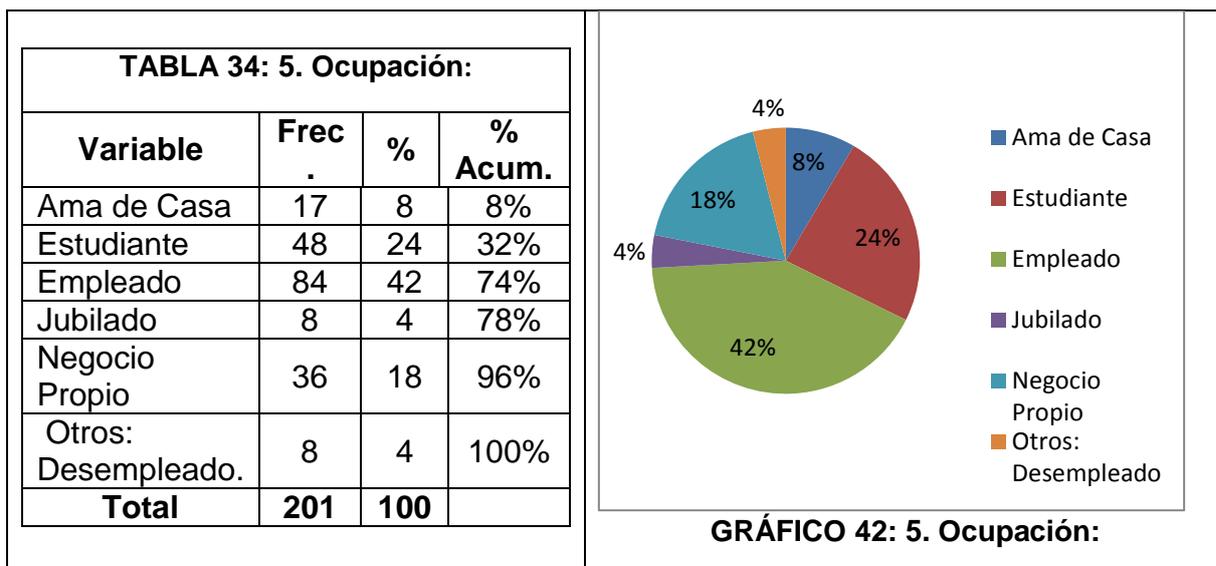
Elaborado por: Rosa Culcay

El resultado de esta variable demuestra que el 46% de las personas que visitan un centro comercial son de estado civil soltera, mientras que un 36% representan a las personas casadas.



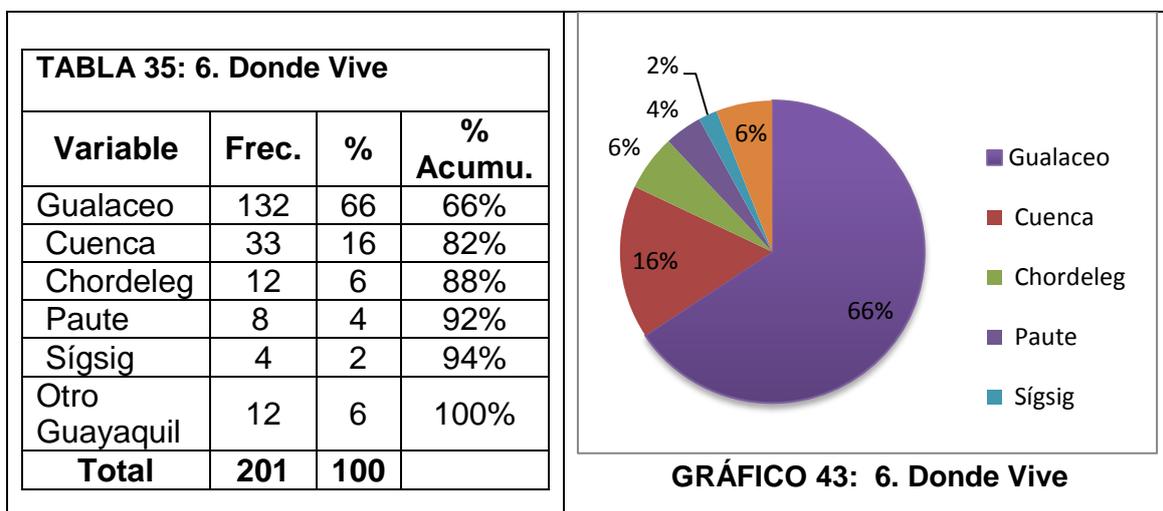
Elaborado por: Rosa Culcay

El 52% de los encuestados tienen un nivel de instrucción secundaria, el 32% están en un nivel de primaria y el 16% se encuentran en un nivel universitario.



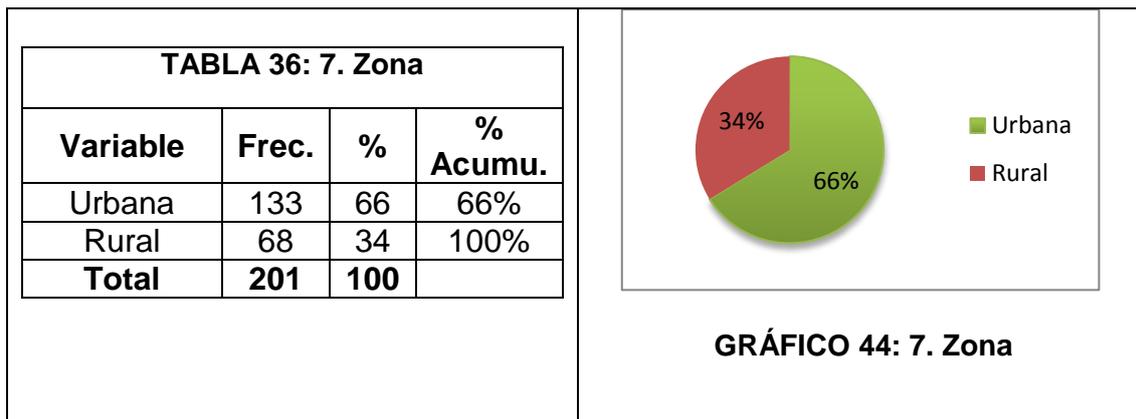
Elaborado por: Rosa Culcay

El resultado de esta variable muestra que el 42% de las personas encuestadas son empleados, un 24% son estudiantes y un 18% representan a las personas que tienen su negocio propio.



Elaborado por: Rosa Culcay

La mayoría de personas que visitan el centro comercial “Las Orquídeas” son de Gualaceo que representan 66%, mientras que el 16% representan las personas que viven en la ciudad de Cuenca.



Elaborado por: Rosa Culcay

El resultado de esta variable muestra que el 66% de los encuestados viven en un área urbana, mientras que el 34% viven en un área rural.

1. ¿Ha visitado el centro comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 37: 1. Ha visitado el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	186	93%	93%
NO	15	7%	100%
Total	201	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

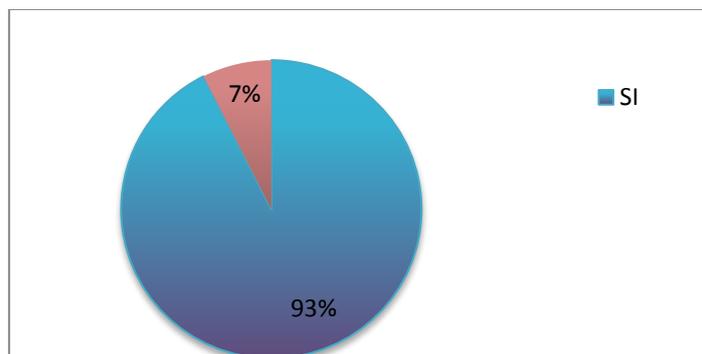


GRÁFICO 45: 1. 1. Ha visitado el C.C. “LAS ORQUÍDEAS”

Elaborado por: Rosa Culcay

El 93% de los encuestados han visitado el centro comercial “Las Orquideas” y tan solo un 7% respondieron que no lo han visitado.

2. ¿Por qué usted acude al el centro comercial “LAS ORQUÍDEAS” y no a otro local comercial del cantón?

TABLA 38: 2. Por qué acude al C.C. “LAS ORQUÍDEAS” y no a otro local comercial			
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Por Supermercados	40	22%	22%
Por su Patio de Comidas	20	11%	33%
Por Pasear	36	19%	52%
Por Diversión	15	8%	60%
Por Precios económicos de Productos y Servicios	18	10%	70%
Por Variedad de productos y Servicios	4	2%	72%
Por Buena atención	4	2%	74%
Por Curiosidad	4	2%	76%
Por Cercanía	16	9%	85%
Por Comodidad	8	4%	89%
Por Costumbre	4	2%	91%
Porque el Parqueadero está siempre vacío	8	4%	95%
Por Punto de encuentro con familia y amigos	9	5%	100%
Otros. Especifique			
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

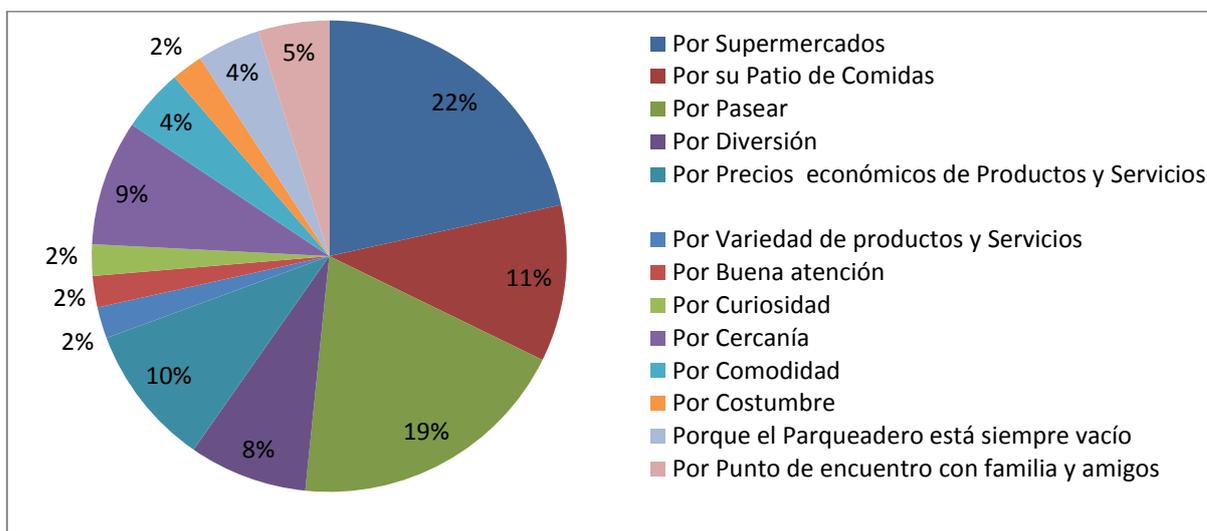


GRÁFICO 46: TABLA 39: 2. Por qué acude al C.C. “LAS ORQUÍDEAS” y no a otro local comercial

Elaborado por: Rosa Culcay

Como resultado de esta pregunta se observa que el 22% de los encuestados acuden al centro comercial y su consumo se enfoca principalmente en realizar supermercados, el 19% lo destina para pasear y el 11% lo visita por su patio de comidas.

TABLA 40: 3. Las personas que le acompañan son:			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Viene Solo	7	4%	4%
Amigos	56	30%	34%
Familiares	92	49%	83%
Compañeros de Trabajo	9	5%	88%
Pareja	22	12%	100%
Otros		0%	
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

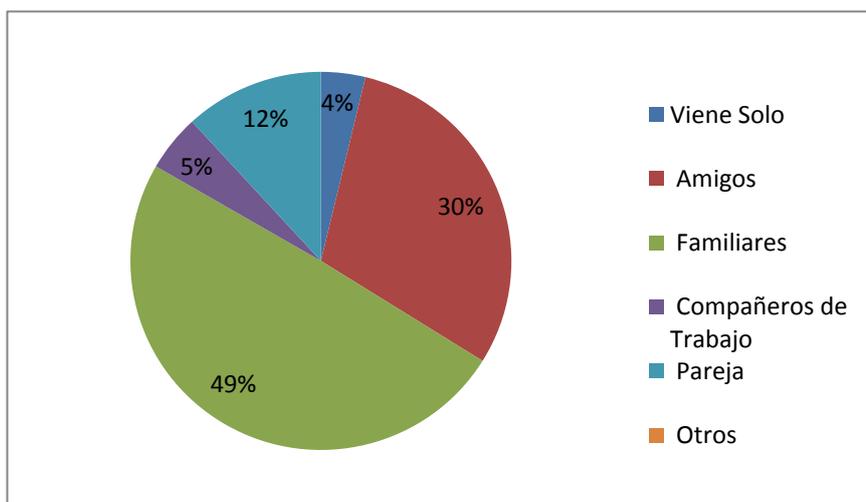


GRÁFICO 47: 3. Las personas que le acompañan son:

Elaborado por: Rosa Culcay

Los datos demuestran que el 49% de las personas visitan el centro comercial con familiares, el 30% lo hace con amigos y un mínimo porcentaje lo hacen solos.

4. ¿Con cuántas personas generalmente visita Ud. el centro comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 41: 4. Con cuántas personas visita el C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1-2	72	39%	39%
3-4	57	30%	69%
4-6	33	18%	87%
Más de 6	24	13%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

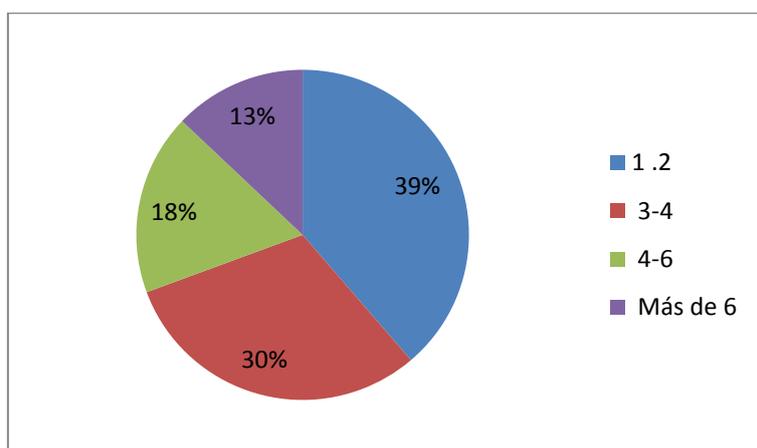


GRÁFICO 48: 4. Con cuántas personas visita el C.C

Elaborado por: Rosa Culcay

El número de personas con las cuales van acompañadas al centro comercial son básicamente de 1 a 2 que representa el 39% mientras que el 30% va acompañado de 3 a 4 personas.

5. ¿Cuál es su gasto promedio cuando visita el centro “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 42: 5. Gasto promedio al visitar el C.C.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada	5	3%	3%
1 - 10	38	20%	23%
11 – 20	76	41%	64%
21 – 30	24	13%	77%
31 – 40	12	6%	83%
41 – 50	9	5%	88%
51 – 70	6	3%	91%
71 – 90	4	2%	93%
91 – 100	5	3%	96%
101 - Adelante	7	4%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

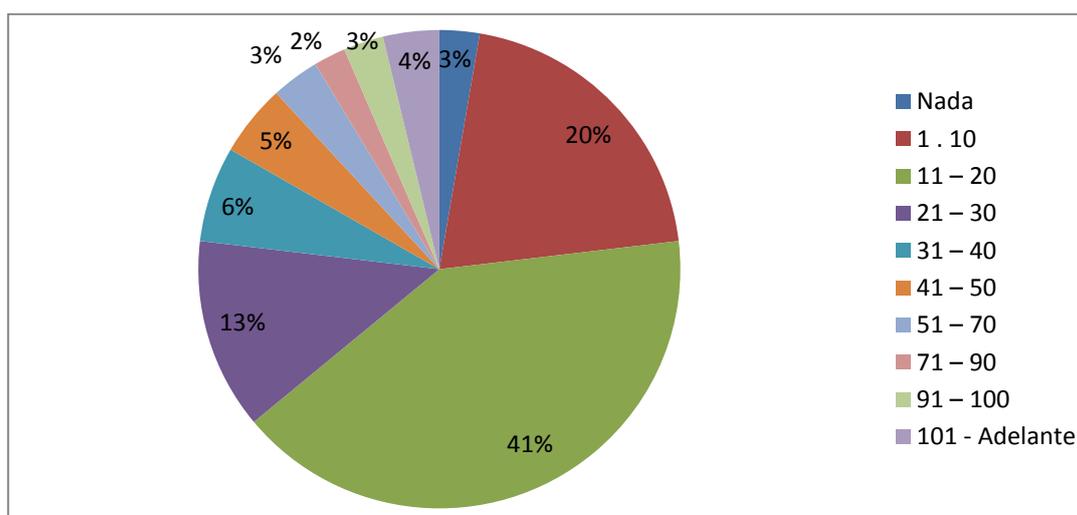


GRÁFICO 49: 5.5. Gasto promedio al visitar el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 41% de las personas encuestadas que visitan el centro comercial realizan un gasto promedio de 11 a 20 dólares, el 20% de 1 a 10 dólares y el 13% de 21 a 30 dólares.

6. ¿Qué día de la semana visita generalmente el centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 43: 6 Qué día visita generalmente el C.C.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Lunes	20	11%	11%
Martes	16	9%	20%
Miércoles	13	7%	27%
Jueves	6	3%	30%
Viernes	19	10%	40%
Sábado	24	13%	53%
Domingo	88	47%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

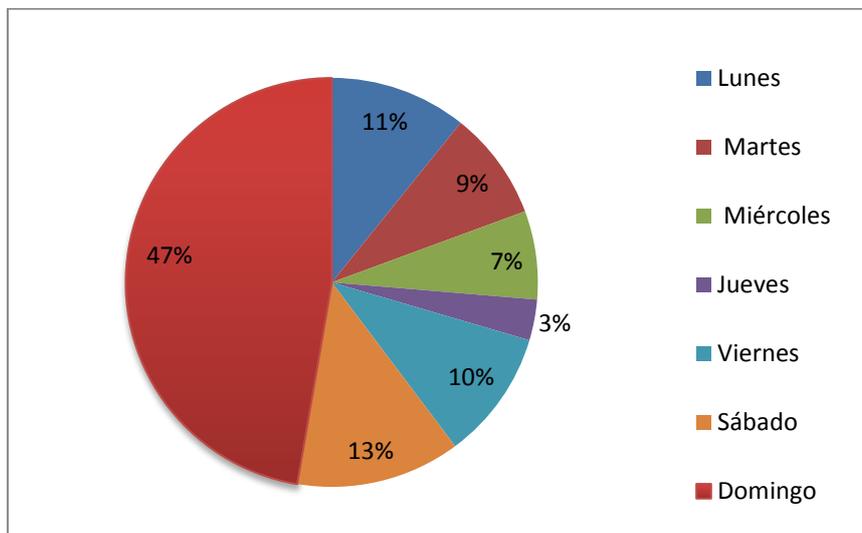


GRÁFICO 50: 6 Qué día visita generalmente el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 47% de las personas encuestadas visitan generalmente el comercial los días domingos, el 13% los días sábados el 11% los días lunes.

7. ¿Cuál es el horario de su preferencia para acudir al centro comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 44: 7. Horario de preferencia para acudir al C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En Mañana	36	20%	20%
A medio día	49	26%	46%
En la tarde	95	51%	97%
En la noche	6	3%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

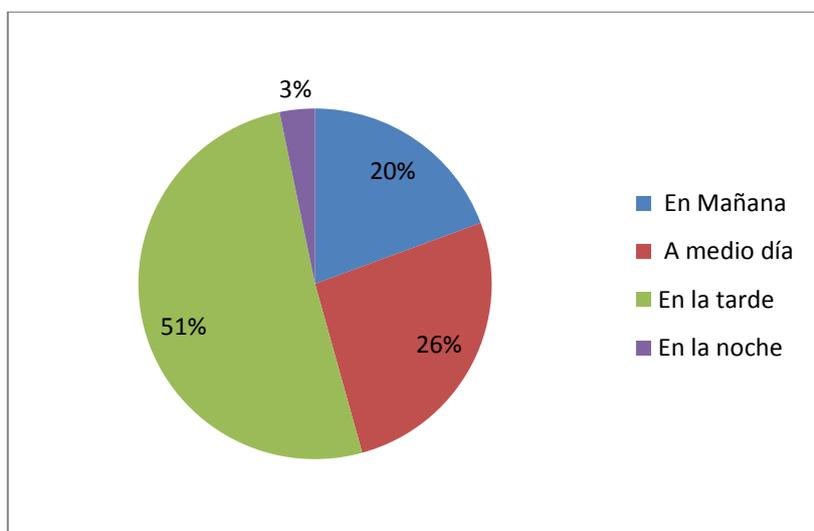


GRÁFICO 51: 7.7. Horario de preferencia para acudir al C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El análisis muestra que un 51% acude a los centros comerciales en la tarde, un 26% acude al medio día, el 20% lo hace en la mañana y un 3% lo hace en la noche.

8. ¿Cuánto tiempo permanece en el centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 45: 8. Tiempo que permanece en el C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
15-30 minutos	36	19%	19%
30-45 minutos	39	21%	40%
45-1 hora	52	28%	68%
1-2 horas	41	22%	90%
2-3 horas	6	3%	93%
3- en Adelante.	12	7%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

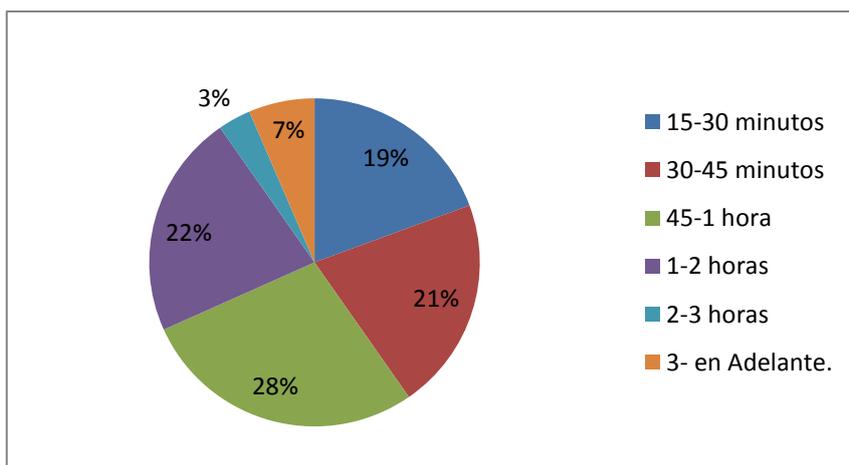


GRÁFICO 52: 8. Tiempo que permanece en el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El resultado de esta variable muestra que el tiempo promedio de visita es de 45 a 1 hora, así lo expresan el 28% de los encuestados, el 22% invierte más de 1 a 2 horas en el centro comercial.

9. ¿Con qué frecuencia visita Ud. el centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 46: 9. Con qué frecuencia visita el C.C.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diariamente	33	18%	18%
Semanalmente	76	41%	59%
Quincenalmente	44	23%	82%
Mensualmente	21	11%	93%
Trimestralmente	7	4%	97%
Otros	5	3%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

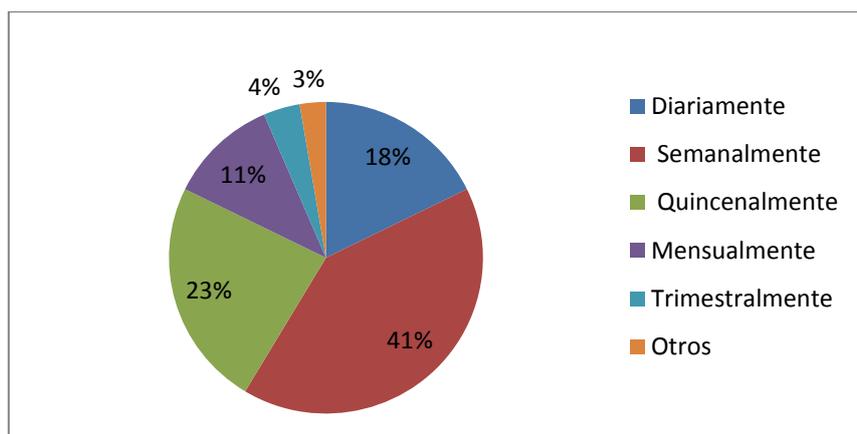


GRÁFICO 53: 9. Con qué frecuencia visita el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

En esta pregunta se obtiene que el 41% de las personas visitan el centro comercial semanalmente, el 23% lo visita quincenalmente, el 18% lo visita diariamente, un pequeño porcentaje lo visita esporádicamente, es decir de vez en cuando.

10. ¿Cómo calificaría el servicio de los locales que ha visitado en el Centro Comercial?

TABLA 47: 10. Cómo calificaría el servicio que ofrece el C.C.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	45	24%	24%
Bueno	108	58%	82%
Regular	33	18%	100%
Malo	0	0%	
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

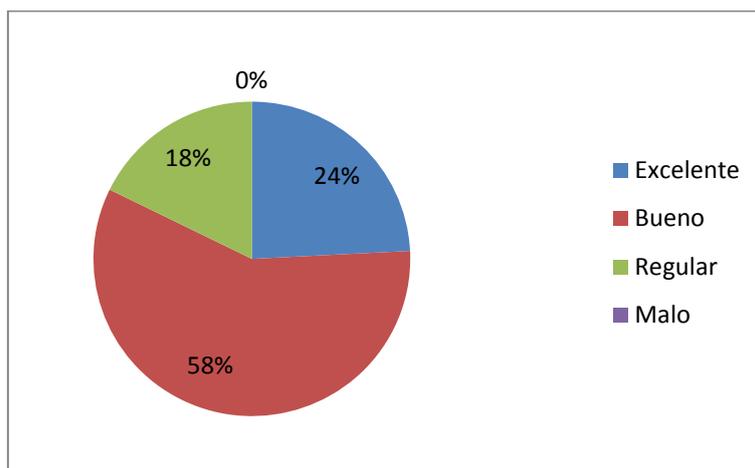


GRÁFICO 54: 10. Cómo calificaría el servicio que ofrece el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

El 58% de las personas encuetadas califican al servicio que ofrece los locales comerciales como bueno, el 24% como excelente y un 18% como un servicio regular.

11. ¿Qué factor determina su decisión de compra?

TABLA 48: 11. Factor que determina la decisión de compra			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Atención al cliente	40	21%	21%
Promociones	32	17%	38%
Precio	16	9%	47%
Calidad	42	23%	70%
Variedad	13	7%	77%
Exclusividad	5	3%	80%
Cercanía	26	14%	94%
Comodidad	12	6%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

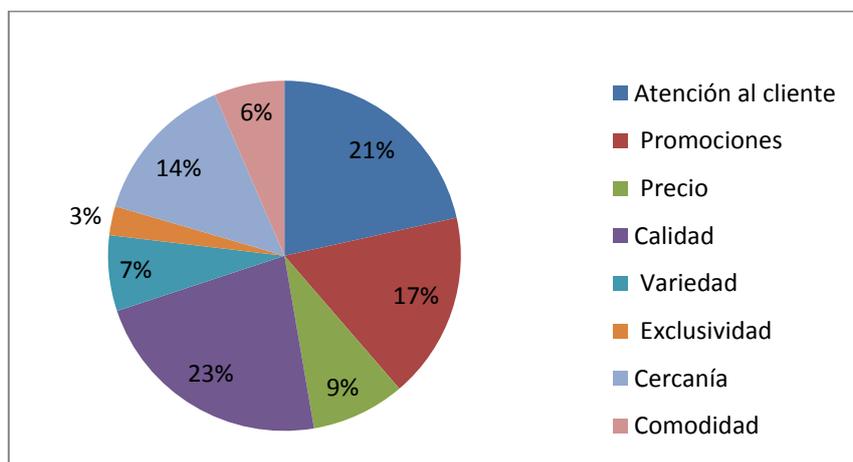


GRÁFICO 55: 11. Factor que determina la decisión de compra

Elaborado por: Rosa Culcay

Como resultado se observa que el 23% de los encuestados expresan que su decisión de compra se inclina en la calidad de los productos y representa un factor determinante a la hora de comprar, el 21% lo hace de acuerdo a la atención al cliente que reciben, el 17% es influenciado por las promociones, el 14% por la cercanía y el 9% por los precios que ofrecen los diferentes locales.

12. ¿Qué productos o servicios le gustaría que brinde el Centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

TABLA 49: 12. Qué productos/servicios le gustaría que brinde el C.C.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Variedad de locales con marcas reconocidas	69	37%	37%
Realizar eventos	19	10%	47%
Realizar publicidad	3	2%	49%
Realizar sorteos o descuentos	5	3%	52%
Mejor atención al Cliente	4	2%	54%
Crear una sala de Multicines	60	32%	86%
Servicio de Lavandería	3	2%	88%
Servicio de Peluquería	2	1%	89%
Servicio de Entretenimiento	11	6%	95%
Juguetería	6	3%	98%
Otros Especifique.....	4	2%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

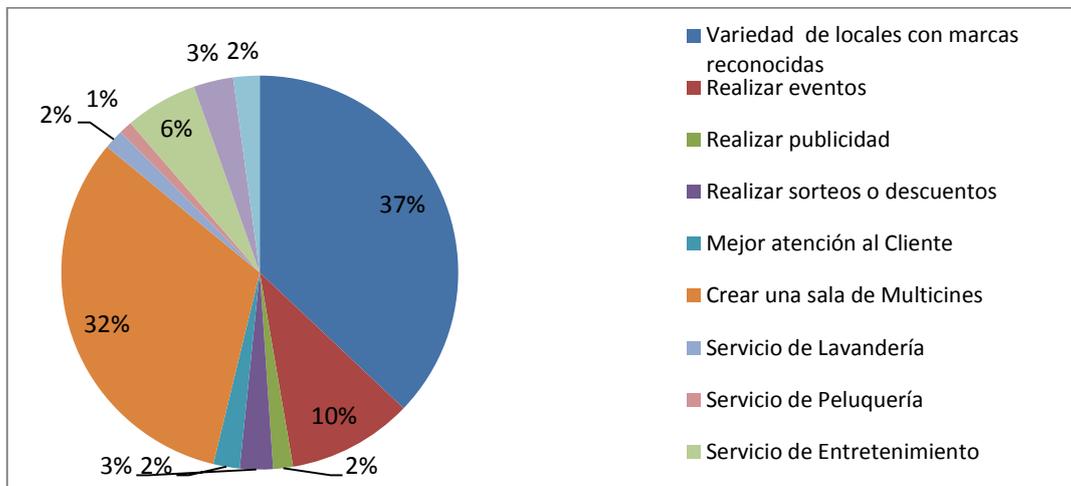


GRÁFICO 56: 12. Qué productos/servicios le gustaría que brinde el C.C.

Elaborado por: Rosa Culcay

Como resultado se observa que el 37% de los encuestados sugiere que en centro comercial brinde variedad de locales con marca, el 32% opina sería una buena opción crear una sala de multicines, el 10% recomienda realizar eventos, el 6% sugiere implementar servicios de entretenimiento.

13. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de los servicios o promociones del centro comercial?

TABLA 50: 13. Medios de comunicación.			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Televisión	91	49%	49%
Internet	28	15%	64%
Periódico	12	7%	71%
Radio	32	17%	88%
Revistas especializadas	4	2%	90%
Vallas Publicitarias	19	10%	100%
Total	186	100%	

Elaborado por: Rosa Culcay

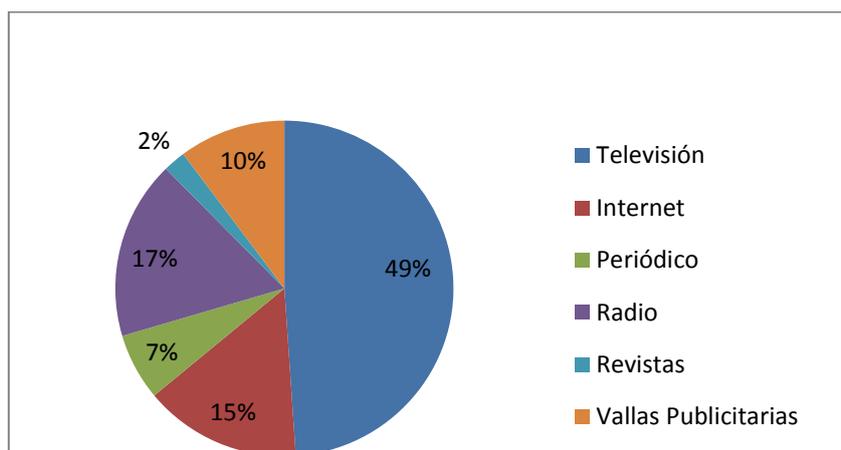


GRÁFICO 57: 13. Medios de comunicación

Elaborado por: Rosa Culcay

En esta pregunta se obtiene que el 49% de los encuestados les gustaría recibir información acerca del centro comercial a través del medio de comunicación televisivo, el 17% opina que a través de la radio, el 15% a través de internet, el 10% a través de vallas publicitarias.

2.3.2. 8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

- De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir que el 38% de las personas encuestadas están en un rango de edad de 18 a 25 años y un 30% están en un rango de 26 a 33 años, el 56% representan el género femenino y un 44% representan el género masculino, con un estado civil del 46% personas solteras, con un nivel de instrucción el 52% secundaria, en cuanto a la ocupación los empleados representan un porcentaje de 42%, los estudiantes un 24% y los que tiene su negocio propio un 18%; siendo los tres grupos más representativos; su lugar de residencia en su mayoría son de Gualaceo con un 66%, y un 16% son de la ciudad de Cuenca; los mismo que habitan en una zona urbana con un porcentaje del 66%.
- El 93% de las personas encuestadas han visitado el centro comercial “Las Orquideas”, en general el motivo de visita al centro comercial es por supermercados (22%); por pasear el (19%); por su patio de comidas (11%) y un (9%) por su cercanía.
- Las personas que generalmente acompañan a las personas que visitan el centro comercial son familiares (49%); y el (30%) amigos; el número de personas con las cuales van acompañadas están entre 1-2 con un porcentaje de 39% y entre 3-4 con un el 30%, el 41% gasta en promedio de 11 a 20 dólares cuando acude al centro comercial, el 20% de 1 a 10 dólares; el 13% de 21 a 30 dólares y el 14% de 31 a 70 dólares.
- Los días de visita son de preferencia los fines de semana, con un porcentaje de (47%) el domingo; el sábado (13%); el viernes (10%) y el lunes (11%); el horario de preferencia es en la tarde con un porcentaje de 51% que es la mayoría; el tiempo

que permanecen en el centro comercial está en un rango de 45 a 1 hora con un porcentaje de 28% y de 1 a 2 horas con un porcentaje de 22%; con relación a la frecuencia de visita al centro comercial tenemos que un 41% de personas acuden semanalmente, el 23% quincenalmente; el 18% diariamente un 11% mensualmente; y un 4% trimestralmente.

- Las personas que han visitado el centro comercial “Las Orquideas”, el 58% lo califican como bueno el servicio que ofrecen los locales que actualmente se encuentran concesionando el centro comercial y un 24% lo califica como excelente.
- El factor que determina la decisión de compra para las personas encuestadas son el 23% la calidad de los productos; el 21% la atención al cliente; el 17% las promociones; y el 14% por la cercanía.
- El 37% de las personas encuestadas opina que le gustaría que el centro comercial brinde más variedad de locales con marcas reconocidas; pero el 32% le gustaría que implemente una sala de multicines; y el 10% opina que el centro comercial debe realizar eventos.
- Con relación a los medios que les gustaría recibir información sobre el centro comercial, el 49% opina que le gustaría a través de la televisión; el 17% en radio; el 15% en internet y el 10% a través de vallas publicitarias.

CAPITULO IV

PROPUESTA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrolla el direccionamiento estratégico de la empresa, siendo este un instrumento mediante el cual se establece los principales enfoques, logros esperados, indicadores, y procesos responsables de la gestión de la empresa.

El centro comercial “Las Orquideas” mediante el desarrollo de este capítulo evolucionará su administración dotándole de principios básicos y fundamentales con los cuales se vea claramente identificada, trabajando diariamente de una manera planificada, ejecutando estrategias que en el presente documento se las elaborará conjuntamente con los planes de acción respectivos abarcando todas y cada una de las perspectivas, así como los componentes del marketing mix. Para el direccionamiento estratégico se formulará diferentes estrategias empresariales que contribuyan a los comerciantes a mejorar su competitividad, en cada estrategia se describirá el mecanismo de aplicabilidad.

4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La etapa filosófica es importante para cualquier empresa, porque se establece un objetivo y además se menciona actividades estratégicas que se tiene que realizar para llegar a cumplir dicho objetivo.

4.1.1 MISIÓN

En el siguiente párrafo se establece una propuesta de la misión para el centro comercial “Las Orquideas”.

Somos una empresa comprometida a trabajar con eficiencia, ética, creatividad, disciplina y amigable con el medio ambiente, competitiva e innovadora enfocada en superar las expectativas de nuestros clientes, el desarrollo integral de nuestro colaboradores, el progreso de nuestra comunidad, y la generación de valor de nuestros socios.

Elaborado por: Rosa Culcay

4.1.2 VISIÓN

A continuación proponemos una visión estratégica para el para el centro comercial “Las Orquideas”.

Constituir al Centro Comercial “La Orquídeas” para el año 2018, como la mejor opción de compra de la ciudad de Gualaceo, con diversas oportunidades comerciales, prestando servicios de alta categoría, confort, seguridad integral, con un equipo humano preparado, competitivo y comprometido con su trabajo.

Elaborado por: Rosa Culcay

La misión y visión serán dadas a conocer a los concesionarios, clientes, personal que laboran en el centro comercial y al público en general. Por lo cual posteriormente se formulará estrategias que permitan cumplir con este objetivo.

4.1.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

En una organización los valores son importantes porque ayudan a cumplir con los objetivos, como es la misión y la visión, los mismos deben ser integrados al personal, con una comunicación efectiva, con la finalidad de que los colaboradores se sientan parte de la misma.

Los valores que considero necesarios que se deben aplicarse en el centro comercial “Las Orquideas” son los siguientes:

- ❖ **Responsabilidad social:** Se establecerán prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que cumplan con los lineamientos básicos que generan un impacto en beneficio de la humanidad.

- ❖ **Actitud de Servicio:** Desarrollamos la habilidad de reconocer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, con el objetivo de entregar un servicio con mayor valor agregado que nuestros competidores.

- ❖ **Compromiso:** Buscamos en el mejoramiento continuo una forma de adquirir mayor capacidad para dar lo mejor de nosotros y asegurar el logro de objetivos.

- ❖ **Responsabilidad:** Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumimos positivamente las consecuencias de nuestros actos.

- ❖ **Ética y Lealtad:** Actuamos con respeto, fidelidad, rectitud y sentido de pertenencia, sin que nuestro comportamiento ocasione perjuicio a nuestros compañeros de trabajo ni a la empresa.

- ❖ **Innovación:** Sentimos pasión por la innovación, la creatividad y el cambio continuo.

- ❖ **Trabajo en equipo:** Aportamos lo mejor de cada uno y nos apoyamos entre todos, manteniendo un alto espíritu de equipo, para el logro de objetivos comunes.

4.2 POLÍTICAS

4.2.1 POLÍTICAS INTERNAS

Para el concepto de políticas internas se ha considerado el siguiente concepto:
“Incluyen a las iniciadas por los gerentes en cualquier nivel administrativo, con el fin de contar con las orientaciones necesarias establecidas para su propio uso y el de sus subordinados en la administración de la empresa”. (Chopra, 2008)

4.2.1.1 PARA LOS CONCESIONARIOS

- 1) El local se lo utilizará en forma exclusiva para la finalidad comercial señalada en el contrato, sin que pueda realizar actividades que provoquen daño en el local.
- 2) Se autoriza al concesionario el uso de la marca, “Centro Comercial Las Orquídeas”.
- 3) Los concesionarios del Centro Comercial deben cubrir el costo total de los servicios de su administración, seguridad, mantenimiento, conservación, promoción y publicidad, debiendo pagar junto con el valor de concesión mensual, la cantidad establecida en el contrato.
- 4) Los descuentos y promociones deben hacerse únicamente en fechas puntuales, de acuerdo al giro de su negocio, o cuando el centro comercial solicite su participación en campañas específicas. Para o cual deben realizar un cronograma y enviarlo al departamento de Administración del centro comercial.
- 5) La imagen de las vitrinas deben ser completamente limpias y únicamente está permitida la colocación de adhesivos troquelados, o con información puntual de la promoción que realiza.
- 6) En el caso de la isla no se permite la colocación de banners junto a la isla.
- 7) Si tiene una propuesta de actividad o evento que desea realizarlo con el fin de promocionar su local, el centro comercial le brindará su apoyo logístico, para lo cual se solicita coordinar con la debida anticipación.

4.2.1.2 POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta política consiste, en que los concesionarios tienen la obligación de brindar una buena atención a sus clientes, mediante un buen trato, respondiendo sus preguntas, procurando tener paciencia en el momento que se les presente un cliente difícil, con la finalidad de evitar una discusión entre las dos partes. De tal manera se propone lo siguiente que permitirá contribuir al cumplimiento de esta política.

- 1) Capacitar a los concesionarios permanentemente: Los temas propuestos que se deben dar en la capacitación serán descritos más adelante en los planes de acción.
- 2) Controlar la buena conducta de los concesionarios, designando al personal adecuado: Esta acción permitirá tomar alguna medida correctiva al constatar de que exista alguna irregularidad por parte del concesionario hacia el cliente.
- 3) Encuestar continuamente a los clientes: Con la finalidad de conocer si están recibiendo una buena atención o si han tenido algún tipo de problema al momento de realizar sus compras en el centro comercial.
- 4) Verificar continuamente si los concesionarios cuentan con la vestimenta adecuada: El realizar este control permitirá generar una buena presentación de los concesionarios ante los clientes y por ende a dar una buena imagen para todo el centro comercial.

- 5) Atención inmediata de parte de la administración a los reclamos de los clientes, con la finalidad de resolver problemas: Para ejecutar esta acción, en primer lugar se debe informar a los clientes que tienen derecho a reclamar o presentar alguna queja sobre algún problema que han tenido en el centro comercial durante realización de sus compras.

4.2.1.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Al implementar una política de calidad dentro del centro comercial “Las Orquideas”, va a permitir que los concesionarios puedan ofrecer productos de buena calidad.

Se propone la siguiente política de calidad para el centro comercial “Las Orquideas”:

Nuestro compromiso es comercializar, implementar, adecuar y administrar la concesión de áreas con lo más altos estándares de calidad. Cumpliendo los requisitos legales aplicables a nuestra actividad y satisfaciendo a nuestros clientes. Optimizando y mejorando continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión, logrando el cumplimiento de objetivos a través de hábitos de trabajo eficientes por parte de la administración.

En donde:

- 1) La calidad del servicio para nuestros clientes es compromiso de todos.

- 2) El enfoque en los clientes, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas rigiéndonos al cumplimiento de los requisitos, y realizando acciones que aseguren su satisfacción y fidelidad, en términos de utilización de nuestros servicios y reconocimiento de imagen.
- 3) Comunicación efectiva entre los proveedores, concesionarios y la dirección: Esta comunicación permitirá adquirir mejores productos, porque se podrá conocer con que características se desea vender los productos a los clientes, para que los mismos se sientan satisfechos al realizar sus compras.
- 4) Verificar si los productos cuentan con la higiene adecuada: Esta acción va a permitir que los productos y servicios que se ofertan dentro del centro comercial tenga la mayor higiene posible, la cual permitirá disminuir la probabilidad de que se produzca alguna enfermedad de un cliente por consumir un cierto producto.
- 5) Inspecciones de locales imprevistamente, por parte de una persona autorizada: Esto va permitir que cada concesionario tenga limpio y ordena su puesto de trabajo.
- 6) Verificación del buen estado de las herramientas, equipos, utensilios, que utilizan los concesionarios: Esta actividad permitirá que los concesionarios no tengan problemas al momento atender a sus clientes. Todas las herramientas que utilizan cada concesionario deben estar limpias y en un buen estado, con la finalidad de que se evite algún mal comentario por parte del cliente.
- 7) El incentivo a la creatividad e innovación, procurando mejorar continuamente los procesos a través del desarrollo de todos quienes trabajan en el centro comercial “Las Orquideas.”

4.2.1.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una organización es muy importante, ya que mediante la misma se puede conocer las normas, reglas y políticas que deben ser cumplidas tanto por los jefes y subordinados.

De igual manera la comunicación va a permitir desarrollar de una mejor manera todas las actividades a las que está dedicada la organización.

- 1) Comunicación efectiva entre las diferentes áreas del centro comercial: Es decir que exista una buena comunicación entre el área administrativa, área de limpieza, personal de seguridad y los concesionarios, todo esto con la finalidad de conocer que es lo que está pasando en el centro comercial y que es lo que se puede hacer para el beneficio del mismo.
- 2) Fomentar un ambiente de confianza por parte de la administración y los concesionarios: Esto permitirá que los concesionarios puedan acercarse a la administración para consultar alguna duda sobre el reglamento o algún cambio que se esté dando en el centro comercial.
- 3) Informar el reglamento a los concesionarios: Con la finalidad de que cada concesionario tenga claro lo que tiene que hacer y lo que no tiene que hacer dentro del centro comercial, esta será una manera con la que se pueda evitar alguna sanción.

- 4) Informar los diferentes cambios que se pueden generar en el centro comercial, al igual que en el reglamento del mismo: De tal manera que los concesionarios puedan dar sus criterios u opiniones, es decir, puedan participar y conocer los cambios que se vayan a dar en la Compañía.

- 5) Establecer fechas para las reuniones e informarlas a los involucrados con anterioridad: Esto permitirá que los concesionarios puedan asistir a las reuniones programadas, donde los mismos podrán expresar sus criterios o peticiones.

4.2.1.5 POLÍTICAS FINANCIERAS

- 1) El precio de la concesión consta de un valor inicial y de un valor mensual, establecidos sobre la base de la superficie del local.

- 2) El pago de cualquier valor deberá realizarse en las fechas establecidas, y cualquier atraso dará derecho al Concedente para que cobre al Concesionario la máxima interés por mora autorizada por las instituciones de control.

- 3) Por concepto de valor mensual de concesión (VMC), el concesionario deberá cancelar a favor del concedente mensualmente el valor establecido en el contrato con un incremento de 5% a partir del segundo año.

- 4) El pago mensual de la concesión iniciará desde la fecha determinada anteriormente para la apertura del local, pago que inexorablemente iniciará a pagarse desde aquella fecha, sin perjuicio de que se utilice o no el local.

- 5) La mora del concesionario en el pago de dos o más alícuotas mensuales por servicios es causa suficiente para que el concedente dé por terminado el contrato y obtenga la restitución del local.
- 6) El concesionario se obliga, como parte del contrato, a efectuar obligatoriamente los pagos correspondientes a los consumos por servicios de electricidad, agua potable y teléfono de conformidad a las planillas mensuales de consumo emitidas por las respectivas empresas. (Ver Anexo 4).

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El centro comercial “Las Orquideas, se plantea objetivos que oportunamente y de manera planificada permitan bosquejar el camino desde el presente hasta un futuro deseado, preparándose competitivamente para obtener los resultados que brinden mayores y mejores beneficios tanto para el mercado (clientes), así como para el negocio y todos quienes forman parte (accionistas).

Para lograr los objetivos estratégicos es indispensable aplicar los datos que se obtuvieron mediante el análisis FODA.

4.3.1 MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIA FO-FA- DO-DA

La Matriz de Estrategias FO-FA-DO-DA, va a permitir a la compañía a establecer estrategias que se van a utilizar para solucionar acciones negativas o mejorar acciones positivas, utilizadas en la actividad comercial que realice día a día. A continuación se presenta un gráfico con las cuatro estrategias que se realiza en la matriz FODA.

TABLA 51: MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIA FO-FA- DO-DA

	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
	<p>F1. Ser el único centro comercial en el cantón Gualaceo.</p> <p>F2. Instalaciones modernas y adecuadas.</p> <p>F3. Cercanía y vías de acceso al centro comercial.</p> <p>F4. Seguridad dentro del centro comercial.</p> <p>F5. Parqueadero propio.</p> <p>F6. Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión.</p> <p>F7. Bajos costos de arriendo.</p>	<p>D1. Marca no reconocida ni posesionada en el mercado.</p> <p>D2. Capacidad económica baja.</p> <p>D3. Falta de capacitación de los concesionarios.</p> <p>D4. No se tiene un plan de comunicación estructurado.</p> <p>D5. No hay variedad de marcas reconocidas.</p> <p>D6. Falta de reglamentos internos.</p> <p>D7. No existe un apoyo de los accionistas para inversión de nuevos proyectos.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. No hay competencia directa en la ciudad de Gualaceo.</p> <p>O2. Incrementar nuevos clientes.</p> <p>O3. Ajustarse a la nueva tecnología.</p> <p>O4. Crecimiento del volumen turístico en el cantón Gualaceo.</p> <p>O5. Estabilidad macroeconómica del país.</p> <p>O6. Baja negociación de los proveedores.</p> <p>O7. Alianzas estratégicas.</p>	<p>Enumerar posibles estrategias.</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades:</p> <p>F2,F6+ O7,O3;O1= Programas de administración</p>	<p>Enumerar posibles estrategias.</p> <p>Vencer debilidades aprovechando oportunidades:</p> <p>D1, D5 +O2= Incrementar la rentabilidad de ventas.</p> <p>D3+O2,O4= Plan de capacitación</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Incremento de la competencia como los supermercados.</p> <p>A2. Ciudadanos cada vez más exigentes al momento de la compra.</p> <p>A3. Incremento de los precios de los productos.</p> <p>A4. Poco flujo de personas en el Centro Comercial.</p>	<p>Enumerar posibles estrategias.</p> <p>Usar fortalezas para evitar amenazas.</p> <p>F1,F2,F3,F4,F5,F6 + A2,A4= Plan de posicionamiento</p>	<p>Enumerar posibles estrategias.</p> <p>Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.</p> <p>D2,D7+A1,A2= Trabajo en Equipo</p>

Elaborado por: Rosa Culcay

4.4 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Este negocio se va a desarrollar con una visión que ambiciona aprovechar las oportunidades del mercado, para lo cual se ha planteado trabajar en cuatro pilares fundamentales por cada objetivo estratégico, con la finalidad de armar homogéneamente su planificación.

4.4.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIAS

TABLA 52: OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIA 1

Objetivo Estratégico Nro. 1 Incrementar la rentabilidad en ventas		Estrategia Desarrollar productos diferenciados para el mercado.
PERSPECTIVA	OBJETIVO DE RESULTADOS	ESTRATEGIA
Financiera	Ampliar las fuentes de ingresos/ Realizar una base de datos de prospectos interesados en el alquiler de locales comerciales del Centro Comercial “Las Orquídeas”.	Plan de Ventas
Cliente	Proyectar una imagen favorable del centro comercial hacia el público externo.	Mejorar la imagen del centro comercial.
Procesos Internos	Optimizar procesos de administración,	Diseñar un manual posicional y funcional y mejorar procesos
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar habilidades	Plan de capacitación

Fuente: Centro Comercial “Las Orquídeas
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 53: OBJETIVOS POR PERSPECTIVA PARA ESTRATEGIA 2

<p>Objetivo Estratégico Nro. 2</p> <p>Posicionar la marca en el mercado</p>		<p>Estrategia</p> <p>Implementar sistemas tecnológicos de vanguardia</p>
PERSPECTIVA	OBJETIVO DE RESULTADOS	ESTRATEGIA
Cliente	Garantizar lealtad y satisfacción de clientes	Programa de Administración
Procesos Internos	Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.	Trabajo en Equipo
Aprendizaje y desarrollo	Posicionar la marca en el mercado	Plan de Posicionamiento (Publicidad)

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas

Elaborado por: Rosa Culcay

4.5 PLANES DE ACCIÓN

En este párrafo se presenta el desarrollo de los objetivos estratégicos por perspectiva, la manera de anclar estrategias y actividades operativas que permitan ser monitoreadas, para efecto de seguimiento, evaluación y en el caso que lo ameriten corrección.

TABLA 54: PLAN DE ACCIÓN No. 1

PLAN DE ACCIÓN No.1						
OBJETIVO			RESPONSABLE	Concesionador		
Ampliar fuentes de ingresos/ Realizar una base de datos de prospectos interesados en el alquiler de locales comerciales del Centro Comercial "Las Orquídeas.			UNIDAD	Ventas		
ESTRATEGIA			INDICADOR	%Crecimiento en Ventas		
Plan de ventas			META	95%%		
No.	ACTIVIDAD		FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Recoger determinada información y solicitar una cita.	Enero	Concesionador	Movilización	300	Locales actuales/Locales Nuevos
2	Visitar a determinada clientela objetivo en su empresa.	febrero	Concesionador	Plan telefónico	28 mensual	Tiempo real/ Tiempo Programado
3	Establecer relaciones, promover determinadas líneas de productos; utilizando motivaciones.	marzo	Concesionador	Catálogo	1000uni 450	Tiempo real/ Tiempo Programado

Fuente: Centro Comercial "Las Orquídeas"

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 55: PLAN DE ACCIÓN No. 2

PLAN DE ACCIÓN No.2					
OBJETIVO			RESPONSABLE	Administrador	
Proyectar una imagen favorable del centro comercial hacia el público externo.			UNIDAD	Administrativa	
ESTRATEGIA			INDICADOR	Correcta utilización de los espacios verdes y pasillos vacíos.	
Mejorar la imagen del centro comercial en lugares estratégicos			META	95%	
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Contratación del proveedor externo	Enero	Administración		Flujo de personas
2	Establecer el alcance de la readecuación	Enero	Administración		Flujo de personas
3	Aprobación de presupuestos.	Febrero	Contadora	Personal 3.000	Flujo de personas
2	Ejecución del Plan de	1er.Semestral	Personal Externo	Personal externo	Flujo de personas

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 56: PLAN DE ACCIÓN No. 3

PLAN DE ACCIÓN No.3					
OBJETIVO			RESPONSABLE	Administrador	
Optimizar procesos de administración			UNIDAD	Toda la Compañía	
ESTRATEGIA			INDICADOR	%Costos operativos y Agilidad en los procesos.	
Diseñar un manual posicional y funcional, diseñar procesos mejorados			META	90%	
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Analizar las funciones de acuerdo a las necesidades de la compañía.	Anual	Administrador		Mayor comunicación laboral de acuerdo a su dependencia
2	Canalizar las dependencias, funciones de acuerdo al perfil profesional	Anual	Administrador	Estatutos	Mayor comunicación laboral de acuerdo a su dependencia
3	Control de tiempos en la realización de actividades	Mensual	Administrador		Mayor eficiencia en sus labores
4	Diseñar flujogramas de procesos mejorados	Semestral	Administrador		Agilidad en los procesos

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 57: PLAN DE ACCIÓN No. 4

PLAN DE ACCIÓN No. 4						
OBJETIVO			RESPONSABLE	Administrador		
Desarrollar habilidades			UNIDAD	Administración		
ESTRATEGIA			INDICADOR	%Satisfacción de atención al cliente		
Plan de capacitación			META	90%		
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Detectar necesidades de capacitación	Enero	Administrador	Encuestas	100	Tiempo real/ Tiempo programado
2	Capacitación en atención al cliente	Semestral	Administrador	Calendario de cursos y Profesional	200,00	Capacitación ejecutada/Capacitación programada
3	Capacitación en cierre de ventas	Semestral	Administrador	Calendario de cursos y Profesional	200,00	Capacitación ejecutada/Capacitación programada
4	Aprobación de los cursos de capacitación en función al presupuesto	Anual	Administrador	Presupuesto		Balance General
5	Evaluación de los cursos	Semestral	Administrador	Observación		Frecuencia de clientes

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 58: PLAN DE ACCIÓN No. 5

PLAN DE ACCIÓN No. 5						
OBJETIVO			RESPONSABLE	Administrador		
Buscar lealtad y satisfacción de cliente			UNIDAD	Administración		
ESTRATEGIA			INDICADOR	%Satisfacción del cliente		
Programas de Administración			META	95%		
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Plan de investigación de mercados (gustos y preferencias del cliente)	BI Anual	Administrador	Encuestas Personal	300,00	Cientes Investigados/ Total clientes
2	Stock de servicios y productos que frecuentemente soliciten los clientes	Semestral	Administrador	Observación		Producto Nuevo/Total Productos
3	Trato personalizado y agilidad en la prestación de servicios	Permanente	Administradora	Empoderamiento		Cientes Satisfechos/Total Clientes

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 59: PLAN DE ACCIÓN No. 6

PLAN DE ACCIÓN No. 6						
OBJETIVO			RESPONSABLE	Administrador		
Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.			UNIDAD	Junta General de Accionistas		
ESTRATEGIA			INDICADOR	%Compañerismo		
Trabajo en equipo			META	90%		
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Realizar charlas de motivación	ENERO	Administrador	Profesional		Mayor colaboración y participación de socios
2	Formar grupos de trabajo entre los socios		Administrador			Mayor colaboración y participación de socios
3	Elaborar pequeños proyectos.		Administrador			Mayor colaboración y participación de socios

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 60: PLAN DE ACCIÓN No. 7

PLAN DE ACCIÓN No. 7						
	OBJETIVO		RESPONSABLE	Administrador		
	Posicionar la marca en el mercado		UNIDAD	Administración		
	ESTRATEGIA		INDICADOR	%Reconocimiento de la marca		
	Plan de Posicionamiento (Publicidad)		META	95%		
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Investigación de mercados (Medios de Comunicación)	Enero	Administrador	Proformas		Clientes investigados/ Total clientes
2	Selección de los medios	Enero	Administrador			Flujo de personas
	Plan de Comunicación	Anual	Administrador			Flujo de personas
3	Plan de eventos	Anual	Administrador	Personal	8.860,97	Flujo de personas

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

4.6 PROCESOS

4.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Un organigrama es importante para una organización, porque representa gráficamente los departamentos funcionales con los que cuenta, y su nivel jerárquico que es indispensable para la delegación de las funciones. Además ayuda al personal a saber a quién reportar y a quien van a evaluar.

4.6.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El Organigrama propuesto será un modelo abstracto y sistemático, que permitirá obtener una idea uniforme acerca de la Compañía.

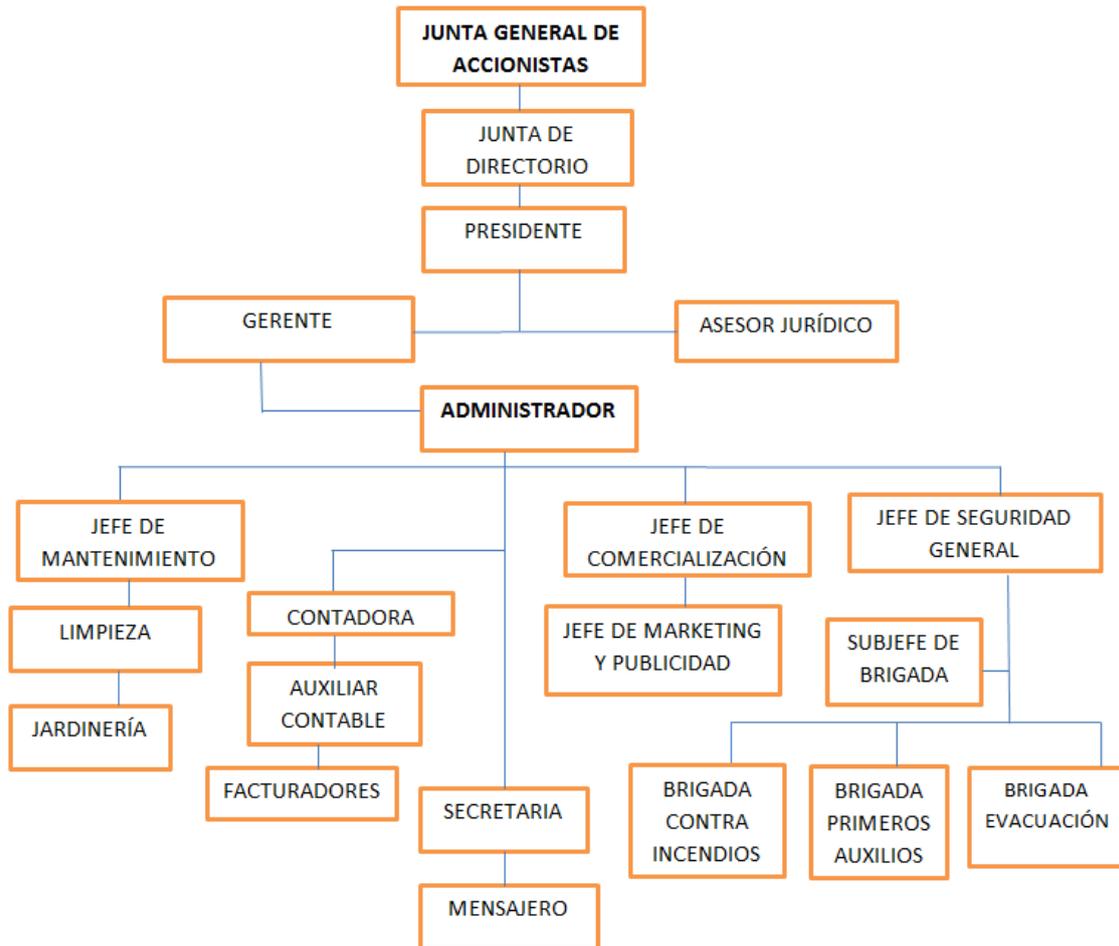


GRÁFICO 58: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

4.6.1.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL

➤ OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo del presente manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de una Compañía y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos, de esta manera se evitara responsabilidades y cargos compartidos para trabajar con mayor eficiencia.

Se propone el siguiente organigrama posicional de acuerdo a las decisiones de la Junta General de Accionista, constando en actas las siguientes decisiones:

La mayoría de los accionistas han tomado la decisión de nombrar a un accionista como Gerente General, por los problemas ocasionados con los gerentes anteriores que han sido personas externas y han dado mal manejo de fondos. Por lo cual contrataran a una persona que tenga estudios superiores para que administre el Centro Comercial, ya que los accionistas no tienen los conocimientos necesarios para administrar, por lo cual el administrador será el encargado de todo el manejo del Centro Comercial y el gerente será el representante legal de la compañía.

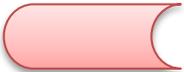
➤ MANUAL DE FUNCIONES

Para el desarrollo de esta estrategia se dan los lineamientos generales, favor remitirse a él, ya que debido a su extensión no se incluyó en este punto. (Ver Anexo 5).

4.6.2 PROCESOS ACTUALES

La siguiente acción es la diagramación de las actividades que actualmente son necesarias para el desarrollo de los procesos.

TABLA 61: SIMBOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE DIAGRAMAS DE FLUJO.

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instrucción.
	Operaciones de Entrada y Salida
	Toma de decisiones y ratificación
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama.
	Datos Almacenados
	Conector de página
	Líneas de flujo
	Anotación
	Display para mostrar datos.
	Envía datos a la impresora.

Elaborado por: Rosa Culcay

4.6.2.1 DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS ACTUALES.

Los Diagramas de flujo se dibujan usando símbolos estándares; sin embargo, algunos símbolos son desarrollados cuando sean requeridos.

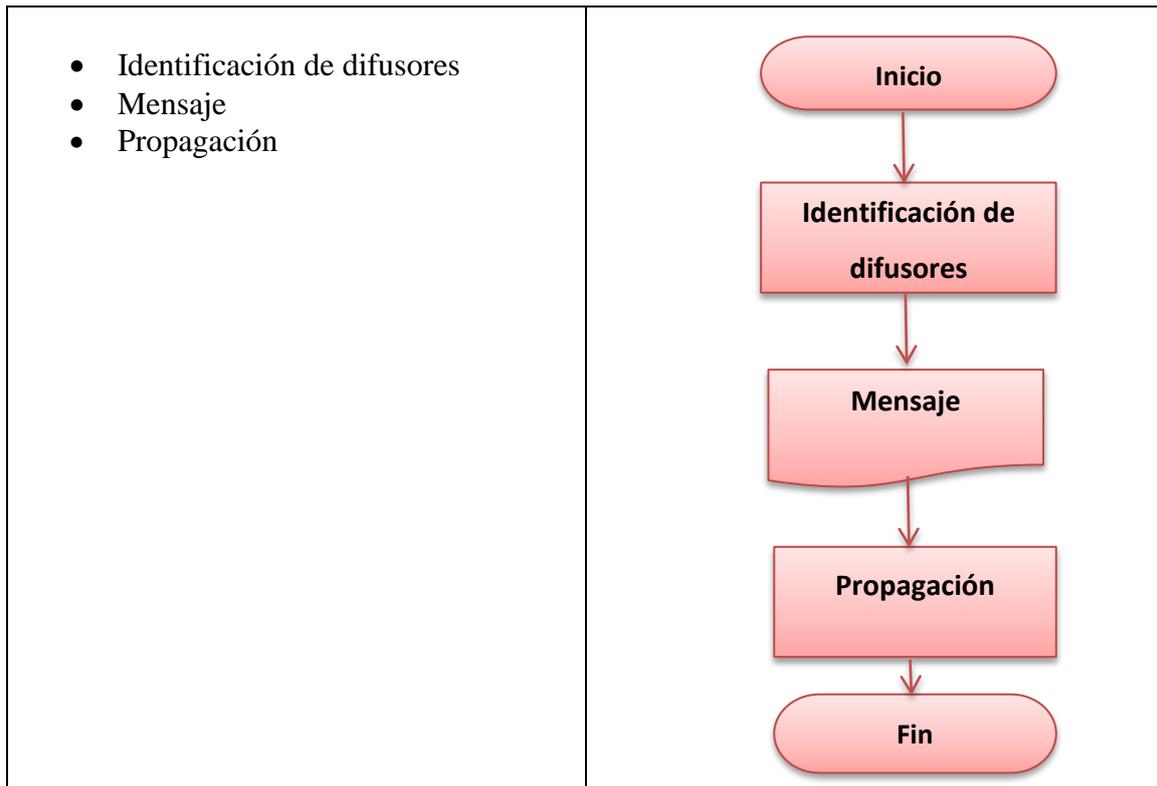


GRÁFICO 59: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: PUBLICIDAD

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

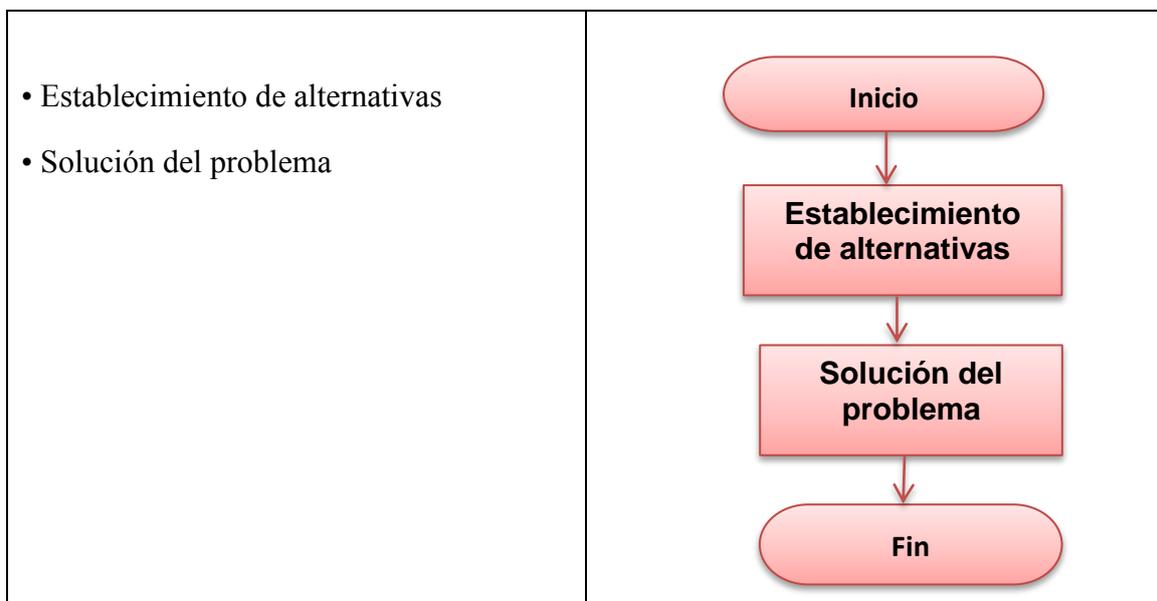


GRÁFICO 60: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: DISEÑAR SOLUCIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

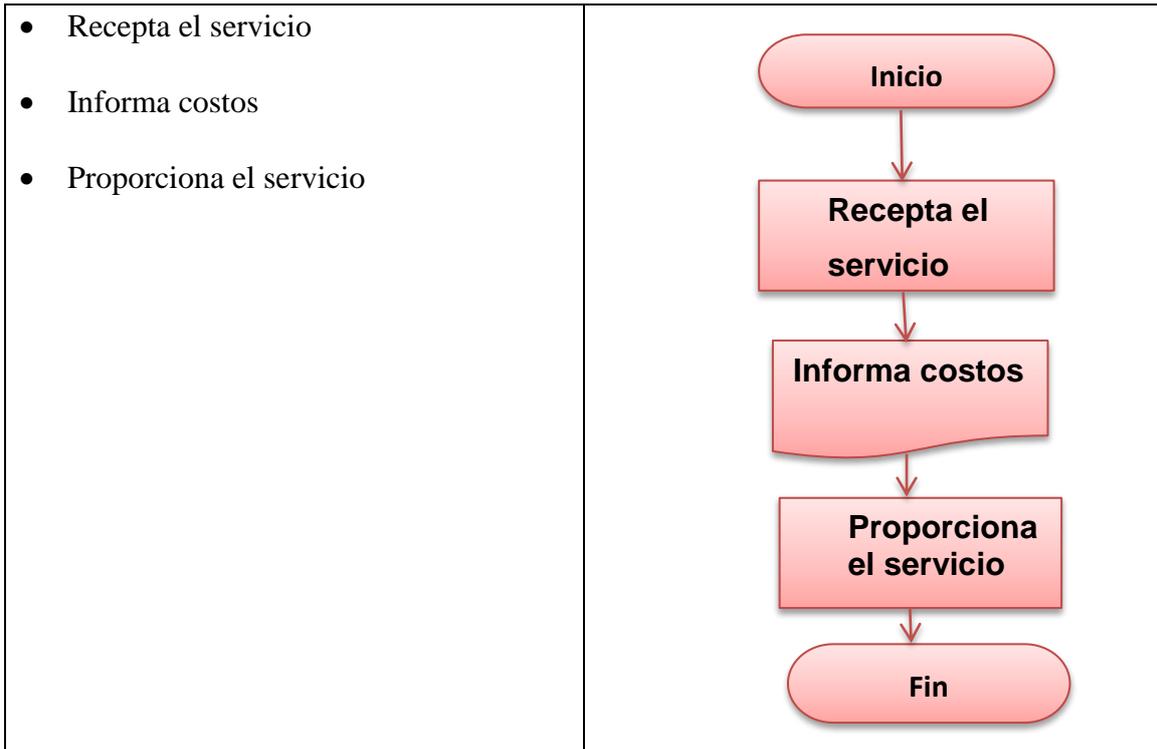


GRÁFICO 61: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL: ENTREGAR EL SERVICIO Y ASEGURAR LA CALIDAD AL CLIENTE.

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

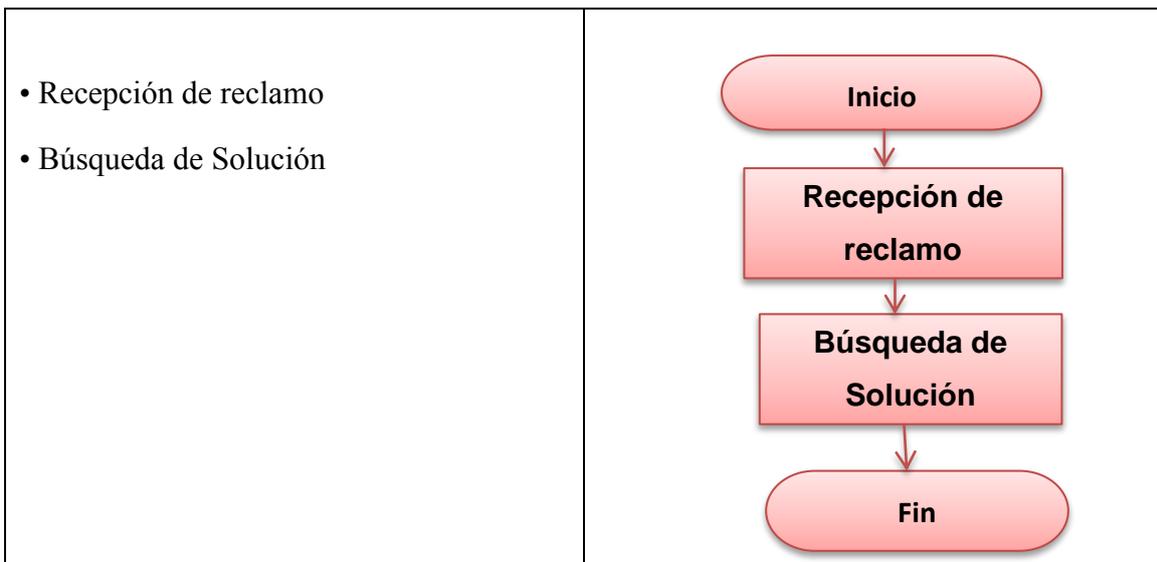


GRÁFICO 62: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ACTUAL “RECEPCIÓN DE RECLAMOS”.

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

4.6.2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESOS MEJORADOS

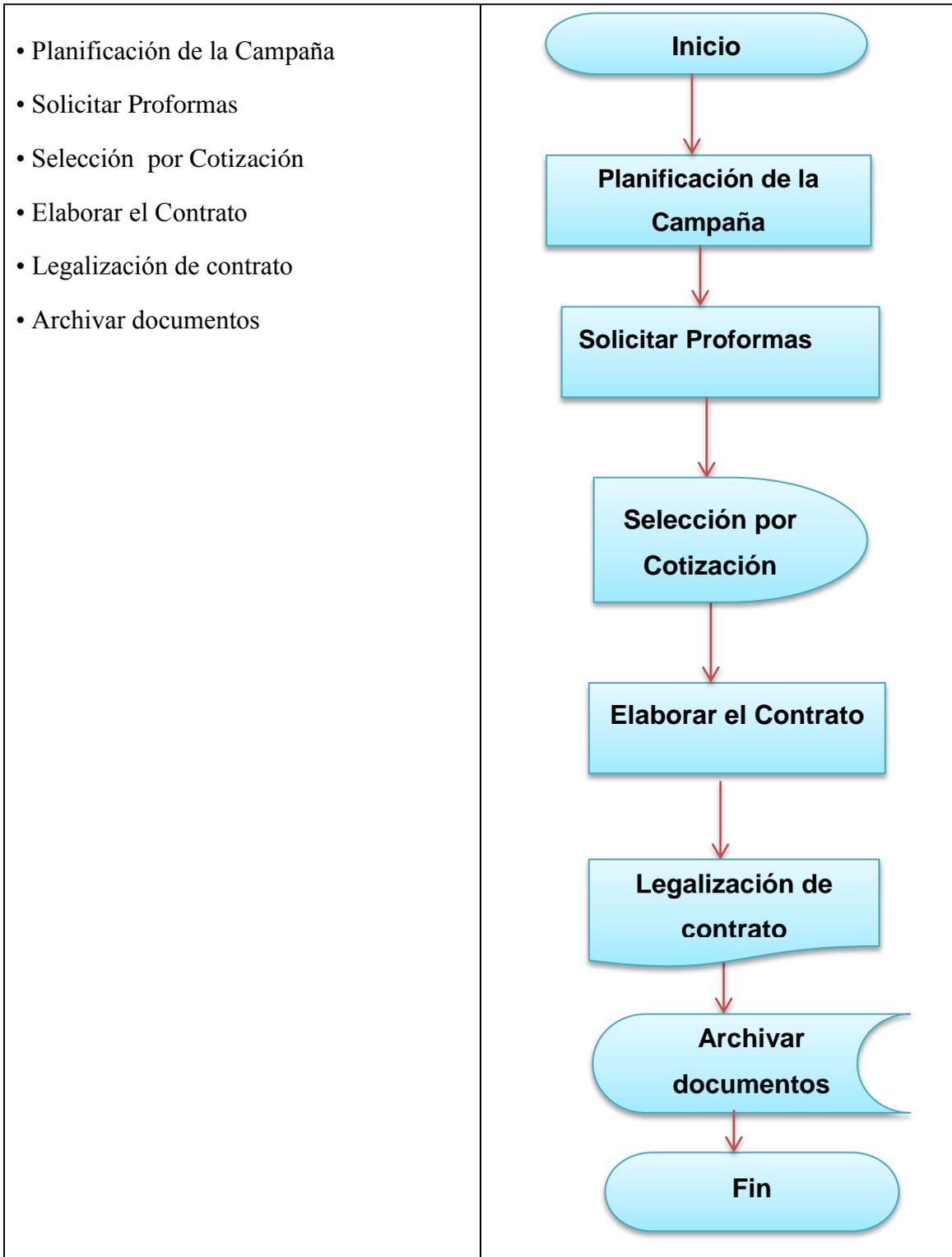


GRÁFICO 63: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: PUBLICIDAD

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
 Elaborado por: Rosa Culcay

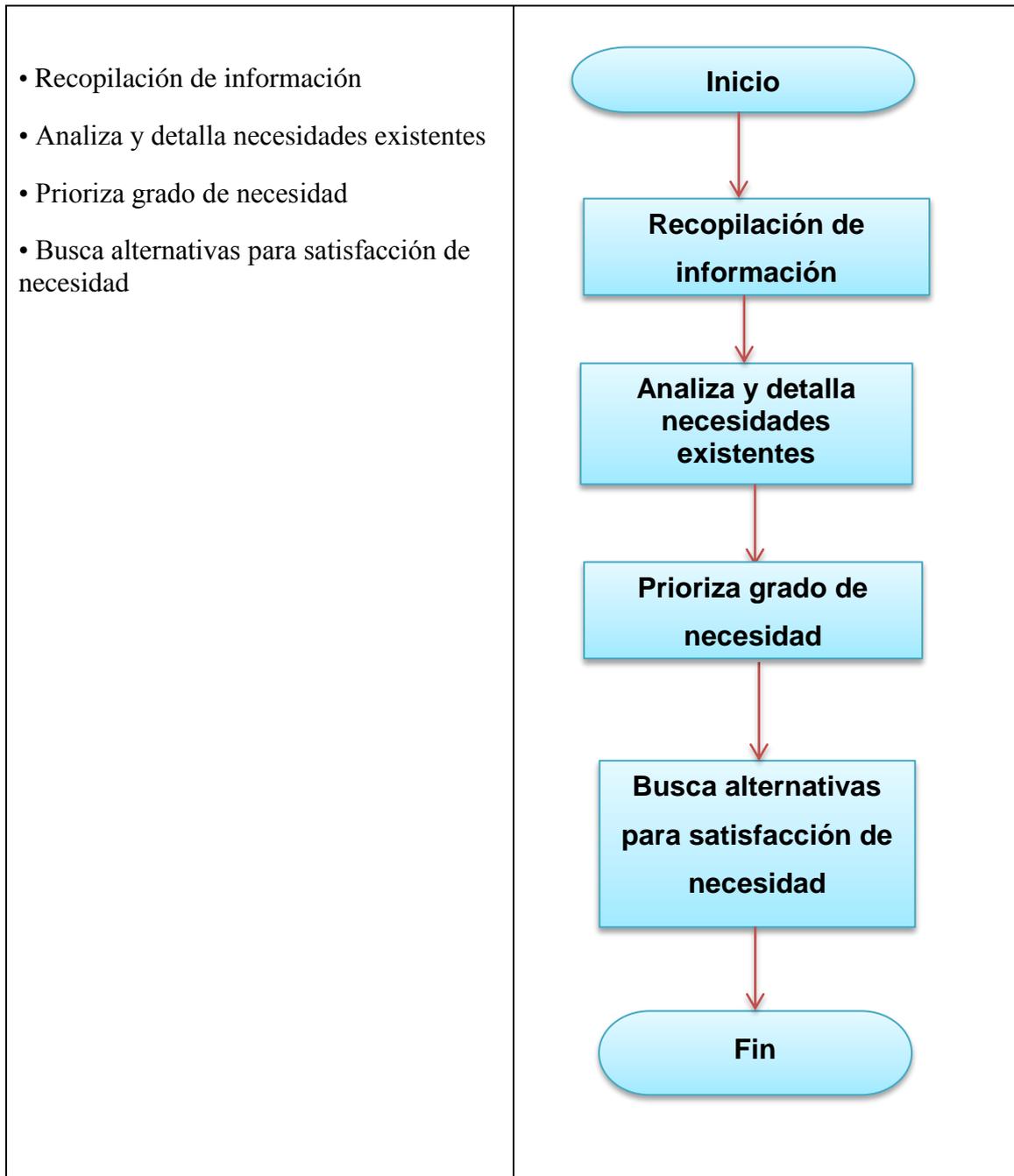


GRÁFICO 64: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: DETECTAR NECESIDADES DEL CLIENTE

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

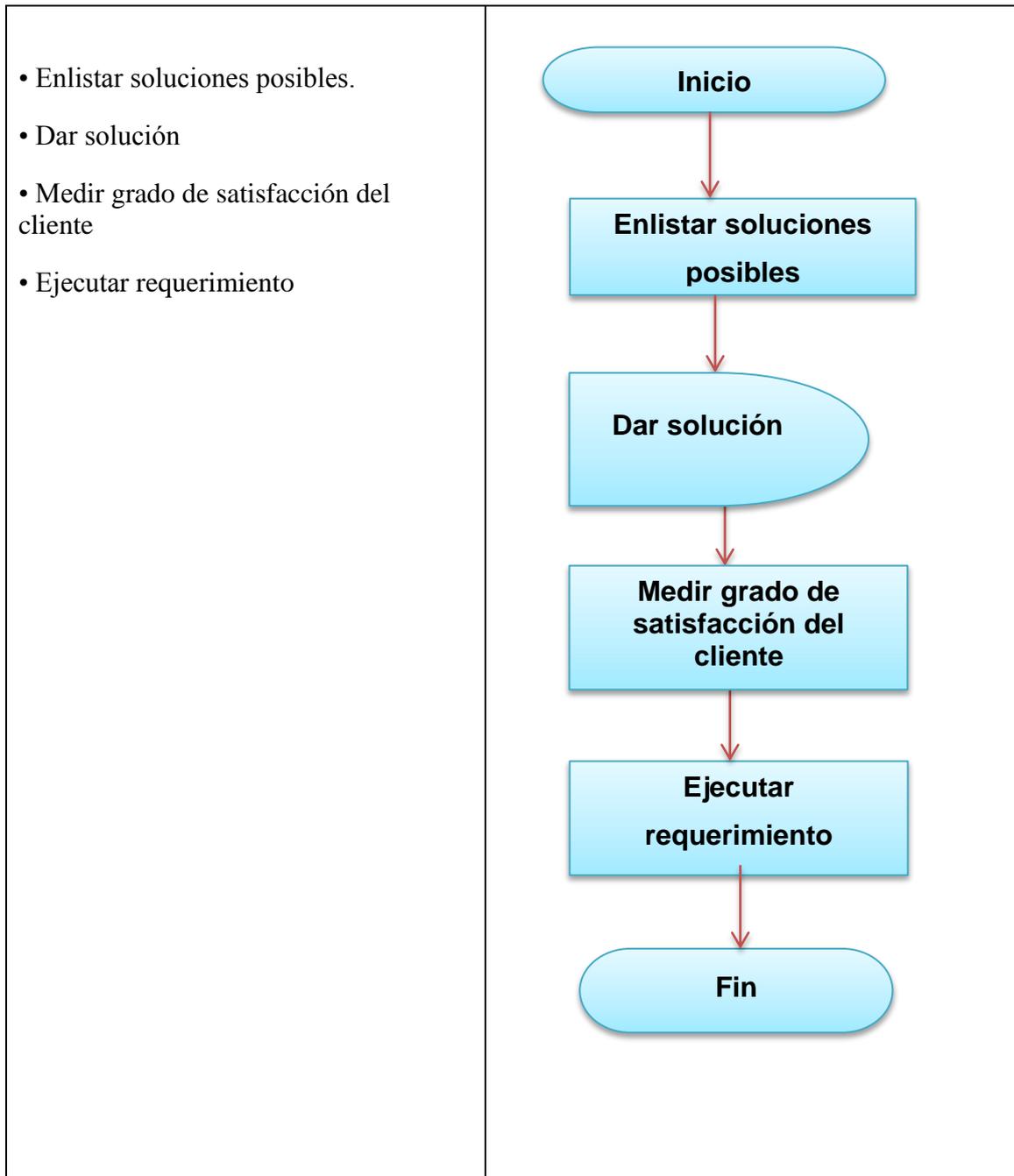


GRÁFICO 65: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: DISEÑAR SOLUCIONES PARA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

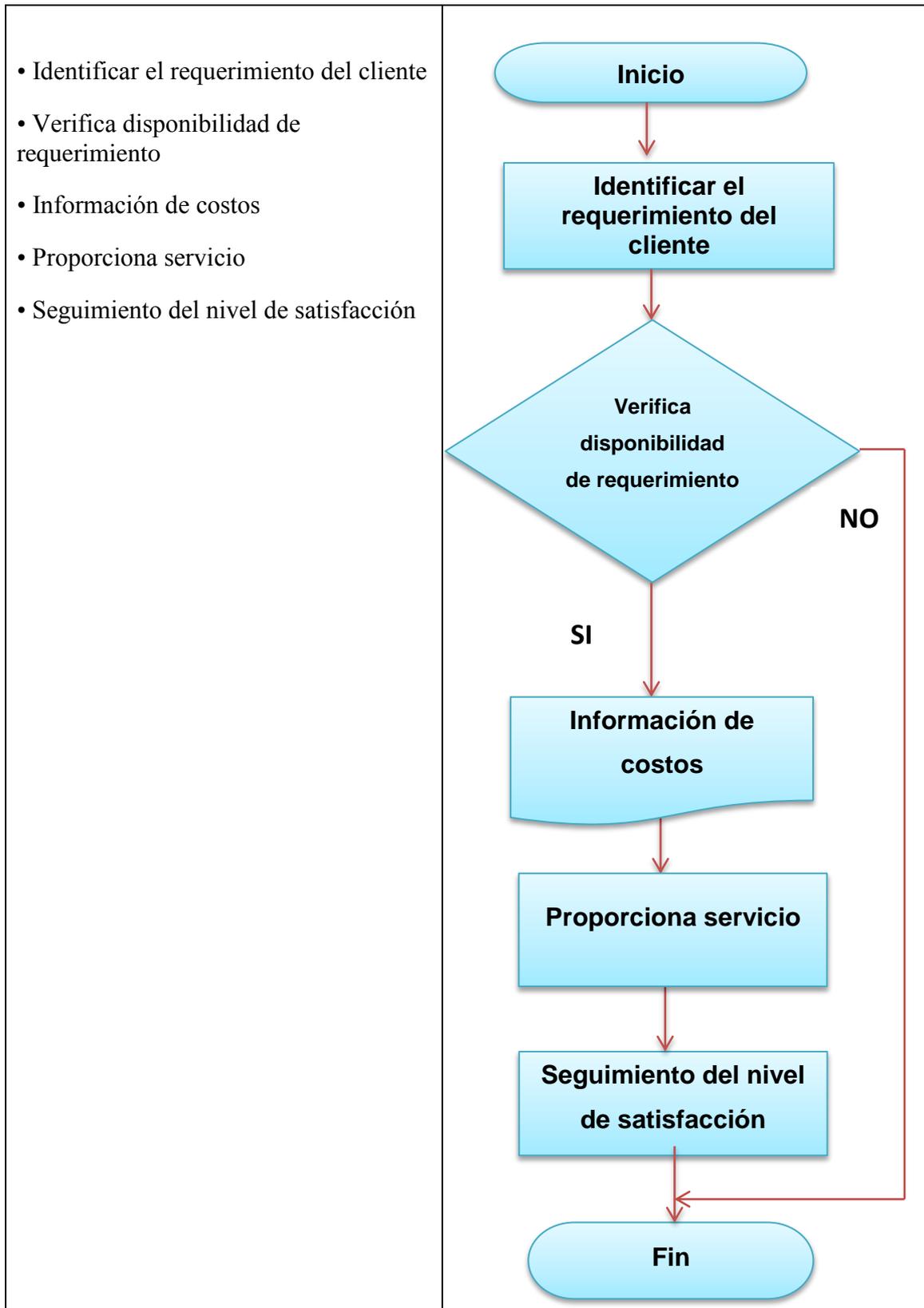


GRÁFICO 66: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: ENTREGAR EL SERVICIO Y ASEGURAR LA CALIDAD AL CLIENTE

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
 Elaborado por: Rosa Culcay

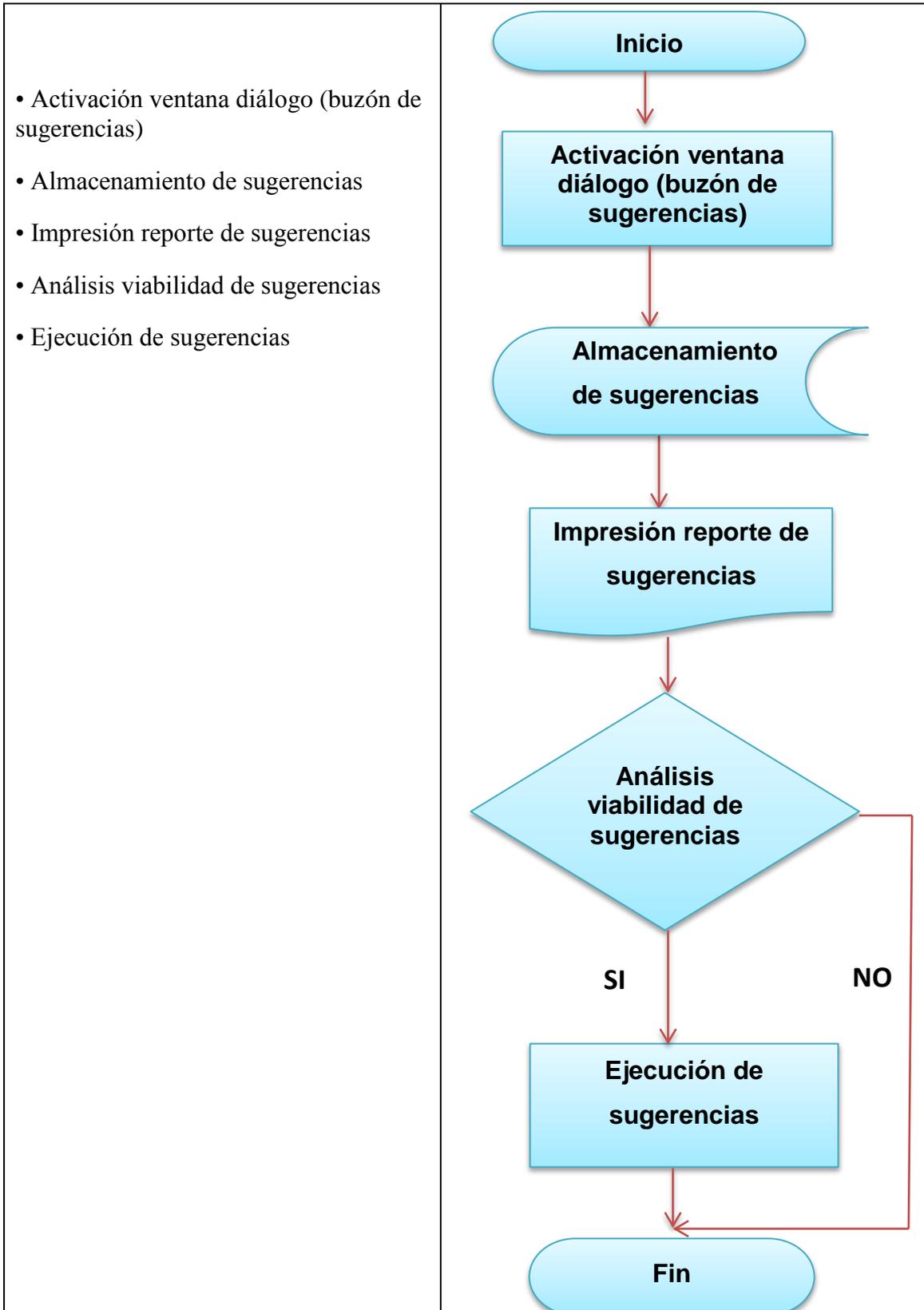


GRÁFICO 67: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: RECEPCIÓN DE SUGERENCIAS

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
 Elaborado por: Rosa Culcay

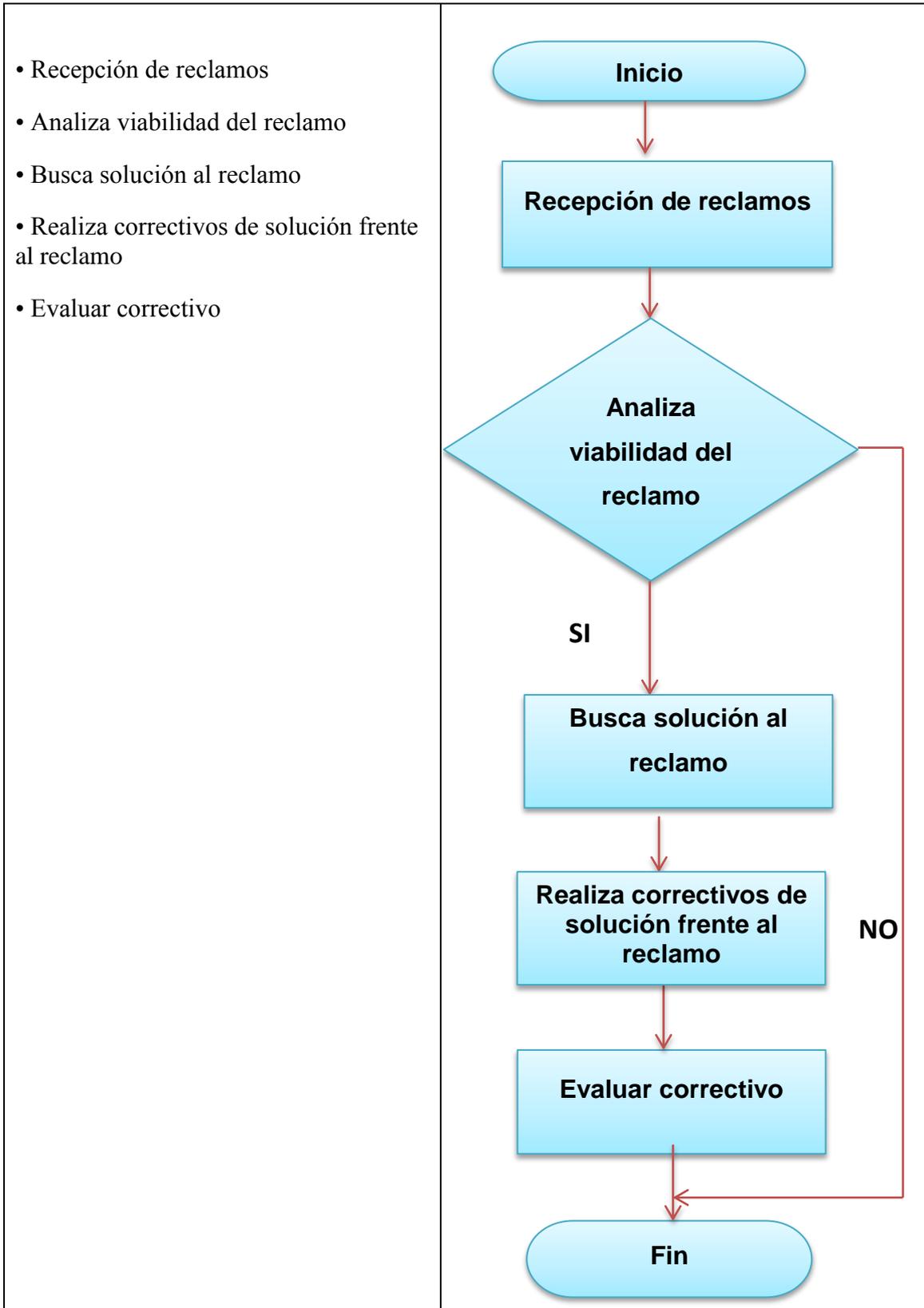


GRÁFICO 68: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO: RECEPCIÓN DE RECLAMOS

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

4.7 TRABAJO EN EQUIPO

Decidí aplicar la estrategia de trabajo en equipo, porque se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

4.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE SE PRETENDE LOGRAR:

- Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo.

4.7.2 COMO EJECUTARLO.

- Mediante grupos de trabajo de los accionistas para tener una cooperación y lograr los objetivos propuestos.
- Se aplicaran charlas de motivación que se daría mes a mes a los accionistas, presentarles videos de motivación.
- Los grupos de trabajo irían enfocados en la elaboración de pequeños proyectos que permitan realizar actividades en la unidad de los accionistas, compañerismo como las siguientes:
 - ✓ Realizando bingos que iría destinado a la obtención de recursos para la Compañía, pero a la vez la unión del mismo grupo.

- ✓ Fomentar el compromiso medioambiental por medio de prácticas cotidianas y capacitación a quienes tienen relación con el centro comercial: accionistas, empleados, clientes y proveedores.
- ✓ Realizar programas de actividades recreativas como son:
 - Cumpleaños
 - Actividades deportivas
 - Dar un reconocimiento al mejor empleado

4.8 MEJORAR LA IMAGEN DEL CENTRO COMERCIAL EN LUGARES ESTRATÉGICOS.

Las claves del éxito para un Centro Comercial, radican en el conocimiento del mercado, la ubicación, una mezcla de locales apropiados y el diseño atractivo y funcional del mismo.

Los lugares estratégicos a mejorar son los siguientes:

ANTES

DESPUÉS

Jardines de Entrada



Puerta de Entrada



Parte Externa



Jardines Externos



GRÁFICO 69: CAMBIO DE IMAGEN EN LA PARTE EXTERIOR DEL CENTRO COMERCIAL

Elaborado por: Rosa Culcay

4.9 POSICIONAMIENTO

En este punto se presentan las tácticas del marketing mix que el centro comercial “Las Orquídeas” implementará para el desarrollo de la propuesta estratégica en su fase operativa.

4.9.1 MARKETING ESTRATÉGICO

4.9.1.1 MARKETING OPERATIVO

4.9.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El Centro Comercial “Las Orquídeas” se dedica al servicio de arrendamiento de locales comerciales. Con esta premisa, el plan se orientará a los servicios.

- **Marca:** La marca se maneja directamente con el nombre de **CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”**.

- ❖ **Logo:** El logo está inspirado en la ciudad de Gualaceo, conocida por su variedad de orquídeas, y por los colores que emanan estas. La cromática llama la atención visual, su combinación de colores permite determinar una gran variedad de productos y servicios al alcance del consumidor.



GRÁFICO 70: LOGO DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”

Fuente: Administración del Centro Comercial “Las Orquídeas”

- ❖ **Eslogan:** El eslogan está inspirado en la exclusividad, la diferenciación de bienes y servicios, algo innovador en la ciudad de Gualaceo. Marcando tendencias y adelantándose a cualquier posible competencia que se encuentre en el mercado. Evoca la sensación de autoestima y ego para los consumidores.

exclusivamente para ti

GRÁFICO 71: SLOGAN DEL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUÍDEAS”

Fuente: “Administración del Centro Comercial “Las Orquídeas”

4.9.1.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Unas de las propuestas descritas en los planes de acción y que incluyen dentro del mix de marketing están dirigidas a ampliar la gama de productos y servicios como se detalla a continuación.



GRÁFICO 72: NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Elaborado por: Rosa Cucay

Con la incorporación de estos productos y servicios se pretende ampliar la variedad de locales que el centro comercial puede ofrecer a sus clientes, con el fin de aumentar el flujo de personas y dar una apertura al mercado en segmentos desatendidos por la competencia y que pueden formar parte de nuestros clientes, satisfaciendo necesidades reales del sector.

Con esta estrategia atraeremos a nuevos inversionistas que deseen concesionar los locales ofertados por el centro comercial.

4.9.1.1.3 PRECIO

Objetivo del Precio: Recuperación de la inversión y atracción de nuevos concesionario para la obtención de utilidad para los socios del Centro Comercial.

TABLA 62: PRECIOS DE LOCALES COMERCIALES

VALOR POR CADA M ²	TOTAL DE M ² POR LOCAL	TOTAL ARRIENDO POR LOCAL
\$ 10	890	\$ 8.9000,00
\$ 12,25	133,82	\$ 1.639,30
\$ 15	31,68	\$ 447,20
\$ 14	29,6	\$ 532,80
\$ 18	26,5	\$ 530
	Islas	\$ 175

Elaborado por: Rosa Culcay

Precios de los locales: De acuerdo a la tabla podemos observar que los precios que tiene un promedio de \$ 12.25 dólares el m² en la zona comercial y \$ 14 dólares en el patio de comidas, el valor de alquilar las islas es de 150 dólares esto se debe que al concesionar marcas reconocidas, el flujo de personas aumentara, por lo que se propone incrementar el costo de arriendo en un 75%, estos precios varían dependiendo de la ubicación de los mismos, el cual no es un porcentaje muy significativo.

Cabe recalcar que el incremento de precios del 75% se aplicaría solamente a los nuevos concesionarios, ya que los concesionarios actuales tienen firmando un contrato

de arriendo por lo general para cinco años, por lo que se debe cumplir con los precios convenidos en el mismo.

TABLA 63: ANÁLISIS DE PRECIOS

LOCAL	Planta Baja (Interior)	Planta Alta (Exterior)
Centro Comercial Zona Comercial	12.25	14,00
Mercado (Competencia)	6,40	7,25
Centro Comercial Patio de comidas	14,00 (interior)	16,00 (exterior)
Locales de Arriendo en la periferia (Competencia)	6,00	7,00 (exterior)

Fuente: Administración del Centro Comercial “Las Orquídeas”

Elaborado por: Rosa Culcay

4.9.1.1.3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA: DIFERENCIACIÓN

La estrategia corporativa del Centro Comercial “Las Orquídeas” es la diferenciación, que significa distintivo, que excede de las expectativas que supera al resto de los productos disponibles en el mercado; que tiene algo que lo hace más valioso que el resto. El motivo para escoger esta estrategia está en la capacidad de ofrecer un conjunto de atributos que distinguen al centro comercial, de los diferentes establecimientos que ofrecen el servicio de arriendo tales como:

➤ **Servicio de parqueo.-** Cuenta con dos parqueaderos:

- ✓ Parqueadero Externo
- ✓ Parqueadero Subterráneo.

➤ **Infraestructura moderna.-** Para facilitar el acceso y comodidad tanto de los visitantes como de los concesionarios.

- ✓ Patio de Comidas
- ✓ Ascensor
- ✓ Escaleras Eléctricas
- ✓ Servicio de Montacargas
- ✓ Zona WIFI
- ✓ Baños privados
- ✓ Baños públicos
- ✓ Planta de Energía Eléctrica
- ✓ Limpieza y Mantenimiento
- ✓ Bodegas
- ✓ Cisternas de reserva de agua

➤ **Seguridad Privada.-** El Centro Comercial cuenta con personal altamente capacitado y existe tecnología de punta para la seguridad.

- ✓ Seguridad Privada
- ✓ Cámaras de Vigilancia.

En el cantón Gualaceo, el Centro Comercial “Las Orquídeas”, es el único establecimiento capaz de ofrecer estas ventajas, debido a que tanto los locales ubicados el centro del cantón como los mercados municipales que son los principales competidores, no están en la capacidad de ofrecer estos servicios, por lo tanto los servicios de arrendamiento del centro comercial son una ventaja competitiva que lo distingue de la competencia.

4.9.1.1.4 PLAZA

La plaza corresponde al espacio físico al interior del centro comercial en el que se realizarán los eventos promocionales.

4.9.1.1.4.1 LUGARES ESTRATÉGICOS PARA LA UBICACIÓN DE EVENTOS.

- **Patio de comidas:** Eventos como desfile de modas, exhibición de pinturas, concursos y afines a este espacio, se pueden realizar en su interior; teniendo como ubicación la entrada del ascensor en la parte superior de la entrada principal, este lugar es adecuado ya que da cabida a una vista excelente para el consumidor y no se ve afectado ningún local.

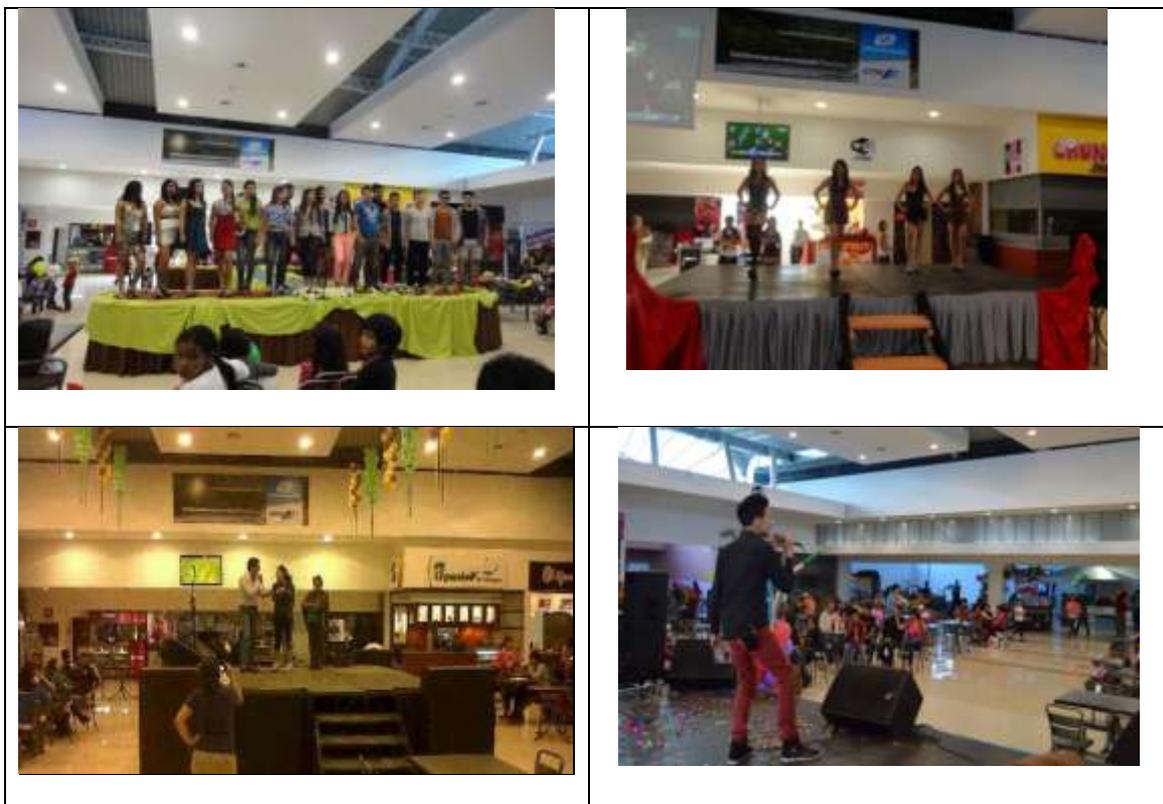


GRÁFICO 73: LUGARES ESTRATÉGICOS PARA LA UBICACIÓN DE EVENTOS

Elaborados por: Rosa Culcay

- **Parqueadero externo:** Este es un espacio donde se pueden establecer eventos de una amplificación mayor; por ejemplo, se utilizó este espacio para el día de la inauguración, ya que había un gran número de personas y diversos programas, también se puede utilizar este espacio para eventos como bailo terapias; concurso de pesebres; incentivando de esta forma la visita al centro comercial; ya que es una de las entradas principales al centro comercial.



GRÁFICO 74: PARQUEADERO EXTERNO

Elaborado por: Rosa Culcay

4.10 PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo: El plan de comunicación tiene como objetivo:

1. Aumentar el número de visitantes al Centro Comercial “Las Orquídeas”.
2. Incentivar la compra de productos al interior del centro comercial.
3. Incentivar la adquisición y alquiler de locales comerciales, con la mejora sustancial de tráfico interno.

4.10.1 TARGET DE CAMPAÑA PROMOCIONAL

El target de nuestra campaña se divide en tres grupos:

GRUPO 1: Corresponde a las personas que visitan el Centro Comercial “Las Orquídeas” para realizar actividades de diversión:

Edad: Entre 12-50 años de edad.

Sexo: Masculino y Femenino.

Clase Social: Media-Alta.

Ciudad: Gualaceo.

Motivación: Diversión, observación e intención de compra.

Cultura: De consumo.

Ocupación: Estudiantes, Trabajadores.

GRUPO 2: Corresponde a las personas que visitan el Centro Comercial para realizar actividades de compra y negocios:

Edad: 20-50 años de edad.

Sexo: Masculino y Femenino.

Clase Social: Media-Alta.

Ciudad: Gualaceo y poblaciones y ciudades aledañas.

Motivación: Realizar Negocios.

Cultura: Negocios.

Ocupación: Empleados, dueños de empresa.

GRUPO 3: Corresponde a las personas que tienen capacidad para alquilar negocios, y realizar inversiones.

Edad: 30-50 años de edad.

Sexo: Masculino y Femenino

Clase Social: Alta

Ciudad: Provincia del Azuay

Motivación: Realizar Negocios

Cultura: Negocios

Ocupación: Dueños de empresa.

4.10.2 MENSAJE A TRANSMITIR

El mensaje a transmitir dependerá de las actividades a realizar, en todos los casos, serán eventos publicitarios, adjuntamos la matriz de eventos y métodos publicitarios a utilizar:

TABLA 64: MATRIZ DE EVENTOS PROPUESTO

MES/ACTIV.	EVENTO	DÍA	HORARIO	RECURSOS	COSTO DE EVENTOS POR MES
ENERO	1) El centro comercial se viste de verde (Feria del Medio Ambiente). Un espacio para conocer qué hacer por el planeta. 2) Campaña de reciclaje	Sábado y domingo	Tarde	Afiches Facebook Página Web Convenios	180
FEBRERO	3) Carnaval 2014 4) Fisiculturismo	Sábado y domingo		Flyers Radio Televisión Artistas	1500
MARZO	5) 10 K Centro Comercial “Las Orquideas”			Afiches Radio Televisión Premios	

ABRIL	6) Aniversario	Viernes Sábado Domingo	Mañana y Tarde	Artistas Afiches Radio Televisión Premios Globos Camisetas	2080,97
MAYO	7) Día de la Madre	Domingo	Mañana y Tarde	Trípticos con cupones Artistas Presentes	600
JUNIO	8) Día del Niño 9) El Centro Comercial “Las Orquideas” Celebra la Cantonización de Gualaceo. 10) Día del Padre	Domingo Miércoles 25 Domingo	Tarde	Payasos Artistas Obsequios	1300
AGOSTO	11) Colonia Vacacional 12) Caritas Pintadas 13) Concurso de Pintura	Sábados y Domingos	Mañana y Tarde	Afiches Radio Televisión	380
SEPTIEMBRE	14) Desfile de Modas	Sábado y domingo	Tarde	Afiches Radio	300
OCTUBRE	15). Exhibición Tuning.	Sábado y domingo	Tarde	Afiches A3	250
NOVIEMBRE	Festival Música	Sábado y domingo	Tarde	Afiches Radio Televisión Premios	770
DICIEMBRE	16) Agasajo Navideño Concurso de Villancicos 17). Concurso de Años Viejos.	Sábado y domingo	Tarde	Flyers	1500
TOTAL EVENTOS					8.860,97

Elaborado por: Rosa Culcay

4.10.3 MEDIOS

4.10.3.1 AFICHES Y FLYERS

Tendrán información publicitaria e informativa, en la que se identificarán todos los detalles del eventos, tales como día, hora, lugar, espacio físico a realizarse, cómo inscribirse, etc.; además este contará con un cupón promocional desprendible, que facilitará el sistema de monitores y la eficacia de dicho medio. El tamaño de los flyers será de 21x15 cm, y de los afiches con un tamaño A3, el objetivo de este tamaño es abarcar la suficiente información y además tener espacio para la visualización cromática.

Serán repartidos cada vez que se realice un evento, tres días antes de los mismos, y se los entregará a la entrada de la ciudad, en la antigua estación de peaje. En este espacio, los vehículos reducen la velocidad y es fácil poder entregar el informativo. Se realizará un total de 18 eventos desde el 01 de enero hasta el 31 de Diciembre, se necesitarán dos personas para que realicen el volanteo.



GRÁFICO 75: DISEÑO DE FLYERS

Elaborado por: Dsñdor Graf. Víctor Hurtado



GRÁFICO 76: DISEÑO DE AFICHE

Elaborado por: Dsñdor Graf. Víctor Hurtado

4.10.3.2 VALLA

La valla publicitaria será colocada en la entrada a la ciudad de Gualaceo, específicamente a un kilómetro de distancia del centro comercial y tendrá como objetivo informar a las personas que llegan a la ciudad de la existencia del Centro Comercial (investigación de mercado), e incentivar la visita al mismo. El tamaño de la valla será de 7 x 3.50 metros de acuerdo a las normativas vigentes por el Municipio de la ciudad de Gualaceo.



GRÁFICO 77: DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA “LAS ORQUIDEAS”

Elaborado por: Dsñdor Graf. Víctor Hurtado



GRÁFICO 78: ÁREA ESTRATEGICA PARA LA COLOCACIÓN DE LA VALLA.

Elaborado por: Rosa Culcay

4.10.3.3 RADIO

Los spots de radio serán de 30 segundos, en razón que los estudios indican que la persona pierde la concentración a partir de los 30 segundos. Además, es el tiempo que solicitan las emisoras de radio para transmitir un spot. El spot será estrictamente publicitario, y el objetivo será la recordación de la marca, a modo de canción. La cuña radial será transmitida por la emisora de la localidad “La Farra Estación” 92.9 FM, y se pasarán seis cuñas por día, en los días laborables, cada vez que se realice eventos, (Ver Anexo 6), se adjunta proforma de la emisora. (Ver Anexo 7).

4.10.3.4 TELEVISIÓN

Se plantea este medio de acuerdo a los resultados de la encuesta, para lo cual se grabó un comercial de 59 segundos de duración, en cual se darán a conocer todas las características del centro comercial, las transmisiones se realizaran en un canal de la localidad Sol Televisión (Ver Anexo8), también se anexa el comercial grabado. (Ver Anexo 9).

4.10.3.5 PÁGINA WEB

Tener un sitio Web hoy en día es de gran importancia para la estrategia de cualquier tipo de negocio. Es por ello que el centro comercial “Las Orquideas” debe aprovechar que cada vez es mayor la tendencia de las personas a buscar en internet cuando están pensando en comprar o conocer lugares distintos y atractivos. En la nuestra página web daremos a conocer quiénes somos como empresa, los servicios que ofrecemos, como nos pueden contactar, además daremos a conocer los eventos y promociones que ofrecemos, es por ello que la página web deberá ser actualizada y rediseñada para promocionar sus servicios a los potenciales visitantes en el cantón Gualaceo.



GRÁFICO 79: DISEÑO PÁGINA WEB CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”.

Elaborado por: Dsñdor Graf. Víctor Hurtado.

4.10.3.6 INFLABLE

El inflable tendrá como objetivo llamar la atención de las personas que nos visiten. Además servirá de recordatorio de la marca. El inflable se lo utilizará, todos los fines de semana.



GRÁFICO 80: DISEÑO DEL INFLABLE PARA EL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Elaborado por: Dsñdor Graf. Víctor Hurtado.

4.10.3.7 CATÁLOGO

El catálogo será dirigido a clientes potenciales quienes están en la capacidad de invertir, tendrá un tamaño A5 cerrado, un total de 12 páginas, en el cual se describirán todos los servicios que presta el centro comercial. Tendrá un terminado de lujo, para hacer más atractiva la propuesta. Será entregado en visita directa. La contratación estará a cargo del personal administrativo.



GRÁFICO 81: DISEÑO DEL CATÁLOGO CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

Elaborado por: Rosa Culcay

4.11 MONITOREO Y CONTROL

El centro comercial “Las Orquideas” necesita realizar el monitoreo y control de todas sus actividades para que la propuesta sea ejecutada de una manera idónea; y a su vez la misma pueda corregir sus desviaciones en el momento indicado.

4.11.1 SISTEMA DE MONITOREO

TABLA 65: SISTEMA DE MONITOREO

PRODUCTOS	MÉTODO	MONITOREO
NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Contratos de concesionario	Observación flujo de personas
PRECIOS	Persuasión de concesionarios	Flujo de concesionarios
FLYERS	Cupón Desprendible	Conteo Físico
VALLA	Pregunta a clientes	Encuesta, Tráfico
CUÑA	Pregunta a clientes	Encuesta, Tráfico
INFLABLE	Observación y Medición	Tráfico
CATÁLOGO	Base de Datos	Consulta telefónica

Elaborado por: Rosa Culcay

El monitoreo se lo efectuará en dos etapas:

- 1) Días que se realicen los eventos, debido a que estos días son lo que más tráfico de personas generan.
- 2) Días normales, en los que se podrá apreciar la cantidad real de tráfico existente.

4.11.2 TABLERO DE CONTROL

En el tablero de control se detalla sistemáticamente cada uno de los planes de acción que se realizará en el centro comercial “Las Orquideas”, el cual tiene sus propias perspectivas, objetivos y metas. A continuación se presenta el tablero de control gráficamente:

TABLA 66: TABLERO DE CONTROL

PERSPECTIVA FINANCIERA								
OBJETIVO	INDICADORES	METAS					RESPONSABLE	ESTRATEGIA
		2014	2015	2016	2017	2018		
AMPLIAR FUENTES DE INGRESOS	CRECIMIENTO EN VENTAS	60%	70%	80%	90%	95%	CONCESIONADOR	PLAN DE VENTAS
PERSPECTIVA CLIENTE								
OBJETIVO	INDICADORES	METAS					RESPONSABLE	ESTRATEGIA
		2014	2015	2016	2017	2018		
PROYECTAR UNA IMAGEN FAVORABLE	CORRECTA UTILIZACIÓN DE ESPACIOS	70%	80%	85%	90%	95%	ADMINISTRADOR	MEJORAR LA IMAGEN DEL CC.
BUSCAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60%	70%	80%	90%	95%	ADMINISTRADOR	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
OBJETIVO	INDICADORES	METAS					RESPONSABLE	ESTRATEGIA
		2014	2015	2016	2017	2018		
OBTIMIZAR PROCESOS DE ADMINSTRACIÓN	COSTOS Y AGILIDAD	60%	70%	80%	85%	90%	ADMINISTRADOR	DISEÑO DE MANUALES Y PROCESOS
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	COMPAÑERISMO	50%	60%	70%	80%	90%	ADMINISTRADOR	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO								
OBJETIVO	INDICADORES	METAS					RESPONSABLE	ESTRATEGIA
		2014	2015	2016	2017	2018		
DESARROLLAR HABILIDADES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60%	70%	80%	85%	90%	ADMINISTRADOR	PLAN DE CAPACITACIÓN
POSICIONAR LA MARCA	RECONOMIENTO DE LA MARCA	50%	60%	70%	80%	95%	ADMINISTRADOR	PLAN DE POSICIONAMIENTO

Elaborado por: Rosa Culcay

4.11.3 MATRIZ DE REALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz tiene dos objetivos claramente definidos, tales como incrementar ingresos y poseer un personal capacitado, para ello es necesario elaborar estrategias las que nos ayudarán a cumplir con los objetivos planteados, estas estrategias en un caso está definida por la diversificación de productos y en el otro caso por la dotación de cursos de capacitación.

Esta información se puede evidenciar en la siguiente matriz.

TABLA 67: REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INICIATIVAS

REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INICIATIVAS					
OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	COMPETENCIAS NECESARIAS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	MEDIO PARA EL DESARROLLO
Incrementar la rentabilidad en ventas	Desarrollar productos diferenciados para el mercado	Mejoramiento de la imagen y desarrollar nueva generación de servicios	Administrador y Concesionario	Deficiente/ Prioritario	Seminario breve y Plan de Coaching
		Habilidades para elaborar planes de mejoramiento operativo y de negociación comercial			
Posicionar la marca en el mercado	Implementar sistemas tecnológicos de vanguardia	Funciones Administrativas	Administrador	Deficiente/ Prioritario	Asesoría externa y Plan de Coaching
		Habilidades Administrativas y de asesoría externa. Proveer una rápida respuesta minimizando problemas			

Elaborado por: Rosa Culcay

4.12 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.12.1 INVERSIÓN

La propuesta requiere un nivel de inversión en un plan de comunicación y la aplicación de planes estratégicos de \$ **33.375,91**, los que están distribuidos de la siguiente manera.

TABLA 68: PLAN DE COMUNICACIÓN

PLAN DE COMUNICACIÓN			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Flyers	13 Pedidos de 1000	120	1.560,00
Valla impresa y colocación	1	1000	1.000,00
Valla permisos	1	150	150,00
Valla pagos mensuales	12	100	1.200,00
Cuña radial grabación	1	70	70,00
Transmisión en radio	12	300	3.600,00
Grabación de single	1	450	450,00
Emisión televisiva	12	300	3600,00
Inflable	3	1200	3.600,00
Catálogo	1	450	450,00
Página web	1	470	470,00
Mantenimiento página web	12	30	360,00
TOTAL			\$ 16.510,00

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 69: COSTO PLANES ESTRATÉGICOS

COSTO DE PLANES ESTRATÉGICOS			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Concesionador	6 Meses	\$ 300 Movilización \$ 20 plan de comunicación el 20% de locales concesionados	2.254,94
Plan de mejorar la imagen C.C.	12	250,00	3.000,00
Capacitaciones	4	200,00	800,00
Plan de eventos	1	8.860.97	8.860,97
Audio	13	80,00	1.040,00
Animación	13	70,00	910,00
Total			\$ 16865,91

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 70: TOTAL INVERSIÓN

TOTAL INVERSIÓN	
PLAN DE COMUNICACIÓN	\$16.510,00
COSTO PLAN ESTRATÉGICO	\$16.865,91
TOTAL INVERSIÓN	\$33.375,91

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

4.12.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El presupuesto necesario para la inversión no será financiado con préstamos a instituciones financieras, es decir no se incurrirá a endeudamiento de terceros, debido a que para el financiamiento del plan de comunicación lo cubrirá el 30% los concesionarios y el 70% el área financiera del centro comercial.

En el caso de la propuesta de la aplicación de planes estratégicos, se plantea una estrategia de financiamiento que consiste en incrementar los mismos ingresos (por concesiones, marketing, servicios y garantías no reembolsables) en un porcentaje similar al que normalmente se opera, es decir en un 5% anualmente, este incremento es el que financiara los gastos de inversión de los planes estratégicos.

TABLA 71: FUENTES DE FINANCIAMIENTO

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PARTICIPACIÓN	VALOR
CONCESIONARIOS	30%	\$ 4.997,40
ÁREA FINANCIERA	70% + Costo Plan Estratégico	\$ 28.378,51

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

El costo para el desarrollo de este proyecto es de \$ **28.378,51**

4.12.3 PRESUPUESTOS

Para armar el presupuesto de ingresos se ha analizado datos proporcionados sobre el balance general y el estado de pérdidas y ganancias del primer semestre del año 2013. (Ver Anexo 10 y 11)

TABLA 72: INGRESOS PRESUPUESTADOS 2014

Los ingresos con la implementación de la propuesta serán:

INGRESOS: ALQUILER LOCALES COMERCIALES							
Nro	LOCA L		M2	VALOR X	TOTAL ARRIEND O	ALICUOT A	TOTAL ALICUOTA
1	AO	DINEPRON ENVIOS	7,49	\$ 16,00	\$ 119,84	\$ 2,50	\$ 18,73
2	A1	ECUAPROVENT	24,11	\$ 10,32	\$ 248,82	\$ 2,50	\$ 60,28
3	A2	ECUAPROVENT	28,8	\$ 10,32	\$ 297,22	\$ 2,50	\$ 72,00
4	A3	JARDIN AZUAYO	65,03	\$ 16,00	\$ 1.040,48	\$ 2,50	\$ 162,58
5	A4	CALZADO PONNY	19,93	\$ 7,00	\$ 139,51	\$ 2,50	\$ 49,83
6	A5	JOYERIA	21,93	\$ 7,00	\$ 153,51	\$ 2,50	\$ 54,83
7	A6	COMPUMERCADO	29	\$ 7,00	\$ 203,00	\$ 2,50	\$ 72,50
8	A7	JUGUETILANDIA	21,95	\$ 7,00	\$ 153,65	\$ 2,50	\$ 54,88
9	A8	ALMACENES LOLITA	32,69	\$ 18,00	\$ 588,42	\$ 2,50	\$ 81,73
10	A9	BANCO DE AUSTRO	30,36	\$ 20,00	\$ 607,20	\$ 2,50	\$ 75,90
11	A10	BANCO DE AUSTRO	21,79	\$ 20,00	\$ 435,80	\$ 2,50	\$ 54,48
12	A11	CINES	78,66		\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 196,65
13	A12	CINES	29,2		\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 73,00
14	A13	CINES	196,2		\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 490,50
15	A14	CLARO	31,68	\$ 7,00	\$ 221,76	\$ 2,50	\$ 79,20
16	A15	BOUTIQUE STILY	25,05	\$ 7,00	\$ 175,35	\$ 2,50	\$ 62,63

		FASHION					
17	A16	CALZADO MISTIK	26,5	\$ 9,44	\$ 250,16	\$ 2,50	\$ 66,25
18	A17	ELECTRODOMESTICOS	26,5	\$ 7,00	\$ 185,50	\$ 2,50	\$ 66,25
19	A18	MOVILORTIZ	22,53	\$ 7,00	\$ 157,71	\$ 2,50	\$ 56,33
20	A19	ALMACENES TIA	890	\$ 5,34	\$ 4.750,00	\$ 0,70	\$ 623,91
21	A20	NINIMARKET	133,82	\$ 6,72	\$ 899,27	\$ 0,75	\$ 100,37
22	B1	VIDEO JUEGOS	22,74	\$ 7,00	\$ 159,18	\$ 2,50	\$ 56,85
23	B2	VIDEO JUEGOS	22,74	\$ 7,00	\$ 159,18	\$ 2,50	\$ 56,85
24	B3	NICE CREAM	22,74	\$ 10,00	\$ 227,40	\$ 2,50	\$ 56,85
25	B4	ELECTRODOMESTICOS	22,74	\$ 8,00	\$ 181,92	\$ 2,50	\$ 56,85
26	B5	EL GRAN CHAPARRAL	22,84	\$ 8,00	\$ 182,72	\$ 2,50	\$ 57,10
27	B6	ORO MAR	4,51	\$ 20,00	\$ 90,20	\$ 2,50	\$ 11,28
28	B7	LA PLANCHA DE ALEX	153,63	\$ 8,00	\$ 1.229,04	\$ 2,50	\$ 384,08
29	C1	CHUCH BURGUER	17,91	\$ 8,00	\$ 143,28	\$ 2,50	\$ 44,78
30	C2	LA EUROPEA	20,64	\$ 8,00	\$ 165,12	\$ 2,50	\$ 51,60
31	C3	GRANISADOS DELY	17,94	\$ 8,00	\$ 143,52	\$ 2,50	\$ 44,85
32	C4	COMIDA TIPICA	18,97	\$ 8,00	\$ 151,76	\$ 2,50	\$ 47,43
33	C5	KFC	18,77	\$ 8,00	\$ 150,16	\$ 2,50	\$ 46,93
34	C6	FKC	18,97	\$ 8,00	\$ 151,76	\$ 2,50	\$ 47,43
35	C7	LA CASA SALCHIPAPA	29,6	\$ 8,00	\$ 236,80	\$ 2,50	\$ 74,00
			2177,96		\$ 3.999,23		\$ 3.609,62

Fuente: Centro Comercial "Las Orquideas"

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 73: INGRESOS ALQUILER BODEGAS

INGRESOS ALQUILER BODEGAS				
NUMERO	LOCAL	M2	VALOR X	TOTAL
1	S1	15,3	\$ 3,00	\$ 45,90
2	S2	27,81	\$ 2,00	\$ 55,62
3	S3	14,18	\$ 3,00	\$ 42,54
4	S4	13,89	\$ 3,00	\$ 41,67
5	S5	11,3	\$ 3,00	\$ 33,90
6	S6	11,5	\$ 3,00	\$ 34,50
7	S7	2,21	\$ 3,00	\$ 6,63
8	S8	47,33	\$ 3,00	\$ 141,99
9	S9	14,79	\$ 3,00	\$ 44,37
10	S10	7,59	\$ 3,00	\$ 22,77
11	S11	6,1	\$ 3,50	\$ 21,35
12	S12	7,85	\$ 3,00	\$ 23,55
13	S13	8,61	\$ 3,00	\$ 25,83
14	S14	10,18	\$ 3,00	\$ 30,54
15	S15	51,3	\$ 3,00	\$ 153,90
		249,94		\$ 725,06

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 74: INGRESOS ALQUILER ISLAS

INGRESOS ALQUILER ISLAS					
NÚMERO	M2	VALOR X	SUBTOTAL		TOTAL
1	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 90,00
2	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 90,00
3	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 90,00
4	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 90,00
5	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 90,00
TOTAL					\$ 450,00

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”

Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 75: INGRESOS JUEGOS

INGRESOS JUEGOS MENSUALE				
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	PROMEDIO X MES
323,19	589,9	642,7	607,64	540,8575

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 76: INGRESOS ALQUILER RAMPA VEHÍCULO

INGRESOS:ALQUILER RAMPA VEHÍCULO		
NUMERO	VALOR	TOTAL
3	20	\$ 60,00

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 77: INGRESOS ALQUILER CAJEROS

ALQUILER CAJEROS				
NUMERO	M2		VALOR X	TOTAL
2	1		\$ 200,00	\$ 200,00
3	1		\$ 150,00	\$ 150,00
				\$ 350,00

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

TABLA 78: DE EGRESOS PRESUPUESTADOS 2014

EGRESOS					
FINANCIEROS					\$ 5.638,78
	COBROS EST CUENTA Y DEBITOS			\$ 100,00	
	PAGO DIVIDENDO PRESTAMO			\$ 5.538,78	
ADMINISTRATIVOS					\$ 6.732,96
	SUELDOS ADMINISTRATIVOS			\$ 1.915,36	
		GERENTE	\$ 334,86		
		ADMINISTRADOR	\$ 500,00		
		SECRETARIA	\$ 352,42		
		CONTADOR	\$ 350,00		
		FACTURADOR 1	\$ 215,71		
		FACTURADOR 2	\$ 162,37		
SEGURIDAD	GUARDIAS DE SEGURIDA			\$ 2.242,73	
		SUELDO 7 GUARS	\$ 2.242,73		
	SEÑORES DE LIMPIEZA			\$ 1.219,00	
		SUELDO 5 LIMPIEZA	\$ 1.219,00		
	IESS			\$ 1.300,00	
	FONDOS DE RESERVA			\$ 55,87	
TRIBUTARIOS					\$ 1.022,50
	IVA			\$ 347,03	
	FUENTE			\$ 675,47	
SUMINISTROS DE OFICINA					\$ 200,00
	PAPEL-CARPETAS-FACTURAS...ETC			\$ 200,00	
SERVICIOS BASICOS					\$ 1.112,44
	AGUA			\$ 311,61	
	LUZ			\$ 447,28	
	TELEFONO			\$ 14,27	
	INTERNET			\$ 321,71	
	TELEFONIA CELULAR			\$ 17,57	
LEGALES					\$ 840,00
	TEMAS LEGALES			\$ 840,00	
IMPREVISTOS					\$ 100,00
	VIATICOS, ALMUERZOS, VIAJES...ETC			\$ 100,00	
TOTAL					\$ 15.646,68

Fuente: Centro Comercial "Las Orquideas"

Elaborado por: Rosa Culcay

4.12.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Pérdidas y Ganancias muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen, independientemente del momento en que se hagan efectivos los cobros o pagos. La importancia del Estado de Resultados proyectado, es que permite analizar la situación financiera de la empresa y muestra las proyecciones de los futuros ingresos y egresos que obtendrá la misma, y permitirá conocer la futura rentabilidad del negocio y su viabilidad.

TABLA 79: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL 2014

INGRESOS	VALOR AL MES	VALOR AL AÑO
CONCESIONES LOCALES	13.999,23	167.990,76
ALQUILER ISLAS	450,00	5400,00
ALQUILER BODEGAS	725,06	8700,72
ALQUILER RAMPA VEHÍCULO	60,00	720,00
INGRESOS JUEGOS	540,8575	6490,29
INGRESO CAJEROS	350,00	4200,00
INGRESOS ALICUOTAS	3.609,62	43315,44
TOTAL INGRESOS AL MES	\$ 19.734,77	\$ 236.817,24

EGRESOS	VALOR AL MES	VALOR AL AÑO
FINANCIEROS	5.638,78	67665,36
ADMINISTRATIVOS	6.732,96	80795,52
TRIBUTARIOS	1.022,50	12270,00
SUMINISTROS DE OFICINA	200,00	2400,00
SERVICIOS BÁSICOS	1.112,44	13349,28
LEGALES	840,00	10080,00
IMPREVISTOS	100,00	1200,00
TOTAL EGRESOS	\$ 15.646,68	\$ 187.760,16
UTILIDAD OPERACIONAL	4088,09	49.057,08
OTROS GASTOS	100	1200
UTIL. ANTES DE REP.TRABA.	3988,09	47.857,08
PART. TRABAJ. (15%)	598,21	7.178,56
UTIL. ANTES DE IMP.	3389,88	40.678,52
IMP. A LA RENTA. (25)	847,47	10169,63
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2.542,41	\$ 30.508,89

Elaborado por: Rosa Culcay

4.12.4 ANÁLISIS

El Estado de Resultados de la propuesta refleja un incremento anual del 5% a partir del 2014, en los rubros por concepto de ingresos, en los cinco años proyectados, reflejando una utilidad neta de \$ 30.508,89 para el año 2014 al final del 2018 presenta una utilidad neta de \$ 37.083,74.

Para la proyección establecida se considera un crecimiento paulatino por dos razones:

1. El centro comercial se ha planteado disminuir sus gastos por lo que se encuentran más controlados por gerencia y el departamento de contabilidad. Además se planeado terminar en el año 2013 las deudas que tiene con los bancos a través de un aumento de capital.
2. De acuerdo con las estrategias propuestas se plantea atraer más concesionarios con lo cual subirían los ingresos.

4.13 EVALUACIÓN FINANCIERA

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no.

TABLA 80: ANÁLISIS TIR Y VAN

AÑOS		2014	2015	2016	2017	2018
SALDO EFECTIVO	-28.378,51	30.508,89	32.034,33	33.636,05	35.317,85	37.083,74
TASA	10%					
TIR	109%					
VAN	\$ 98.251,42					

Fuente: Centro Comercial “Las Orquideas”
Elaborado por: Rosa Culcay

4.13.1 VALOR PRESENTE NETO VPN

El VPN es un método para evaluar las propuestas de inversión de capital mediante la obtención del valor presente de los flujos netos de efectivo en el futuro, descontando al costo de capital de la empresa o a la tasa de rendimiento requerida.

El VAN es el método conceptual más perfecto para evaluar la rentabilidad económica de un proyecto de inversión. El método parte de fijar una determinada tasa de actualización o descuento (k) para establecer la actualización de los flujos de cada generados en cada periodo, al año 0.

En base a la citada tasa de actualización (k) si el valor actual de los flujos generados (VAN) es mayor que el desembolso inicial, significará que el proyecto tiene una rentabilidad positiva y será desaconsejable cuando dicho valor actual (VAN) sea menor que el desembolso inicial. (Sapag Chain, 2007)

El VPN de la propuesta de inversión para el Centro Comercial “ Las Orquideas”, es positivo, pues obtiene un valor de \$ 98.251,42 dólares, revelando que si es viable realizarse, pues no representa una pérdida en su inversión, si no que al contrario a más de recuperar su inversión obtendrá una ganancia.

4.13.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR se define como aquella tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto de un proyecto sea igual a cero, la (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para “reinvertir”.

En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como el tipo de interés compuesto que retribuye al proyecto a lo largo del horizonte temporal y expresa la rentabilidad porcentual que se obtiene del capital invertido.

Es importante conocer la TIR, pues cuando esta tasa iguala al coste de capital, la inversión producirá beneficios; si es menor, la inversión producirá pérdida. (Sapag Chain, 2007)

En la propuesta establecida para los cinco años y de acuerdo al método del periodo de recuperación, la inversión será recuperada al primer año, es decir para finales del año 2014, siendo un periodo muy oportuno pues está dentro de la proyección dada.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico de la compañía tenemos que:

- ❖ La compañía en su macroentorno se encuentra en una situación estable, lo cual le beneficia.
- ❖ En el análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos decir que, no existe una competencia directa en la ciudad; es por ello que la compañía se establecerá con la estrategia genérica de diferenciación; ofreciendo de esta manera un producto único en la ciudad de Gualaceo.
- ❖ Analizando los lugares aledaños al cantón Gualaceo, específicamente la ciudad de Cuenca encontramos algunos centros comerciales, que actualmente son competencia con un nivel alto de para el Centro Comercial “Las Orquideas”.
- ❖ Actualmente no existen proyectos para otros centros comerciales dentro cantón, por lo cual la incidencia de nuevos competidores es baja.

- ❖ En el cantón Gualaceo existe una gran cantidad de locales minoristas y supermercados, por lo cual la participación de productos sustitutos es alta para el centro comercial “Las Orquideas”.
- ❖ La empresa no tiene estructura organizacional, por lo que se puede decir que, su cultura organizacional es deficiente o nula.
- ❖ En cuanto al factor de capacidad humana se pudo observar varias falencias, una de ellas es el hecho de que el nivel de capacitación del personal es bajo, por ende no se está ofreciendo el servicio de una manera adecuada a los clientes.
- ❖ De acuerdo al análisis financiero se puede identificar que el centro comercial “Las Orquideas” dispone de 1,95 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo por cada dólar que debe; tiene un endeudamiento con terceros del 77,48%. es decir, tiene una pérdida de autonomía financiera.
- ❖ La Compañía tiene un bajo rubro para ventas; le queda un 10% de dinero como capital neto de trabajo luego de cubrir sus deudas inmediatas.
- ❖ La Compañía actualmente cuenta con una variedad de marcas, pero no con las necesarias como para posicionarse en el mercado en el que opera.

De acuerdo a los principales problemas encontrados en la investigación de mercados tenemos que:

- ❖ No hay variedad de locales; no hay eventos; poco flujo de personas; el centro comercial es poco atractivo para invertir; publicidad mal enfocada; personas mal informadas sobre la inversión y costos para invertir en un local del centro comercial.

- ❖ A raíz de esto se planteó la idea de realizar un plan de posicionamiento y ventas basado en eventos, y publicidad adecuada; para la atracción de personas al centro comercial, de esta manera se cumpliría con el objetivo que apuntaba a la satisfacción de los clientes actuales y a la atracción de clientes potenciales.

5.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para que la compañía pueda implementarlas más allá de la propuesta se destacan:

- ❖ Para mantener un nivel de competencia óptimo, y llenar las expectativas tanto de los concesionarios como del consumidor final, es de vital importancia que se diseñe un plan estratégico y al implementar la propuesta debe considerar que la misma responde a la realidad del entorno actual por lo que debe constantemente monitorear y si existiese algún cambio, se debe emprender en acciones correctivas y que no afecten al modelo de gestión estratégico propuesto.
- ❖ El centro comercial tiene buenas marcas, pero a pesar de ello hay que buscar nuevas marcas que tengan un alto nivel.
- ❖ La Campaña de comunicación se deberá realizar de forma periódica, ya que con esta se dará a conocer el centro comercial; por lo mismo hará que se mantenga o incremente el flujo de personas, además se debería realizar alianzas estratégicas en asesoría técnica y financiera con los locales.
- ❖ Establecer un mayor presupuesto para el área de ventas y publicidad ya que son esenciales para un buen desarrollo del centro comercial.
- ❖ No descuidar la investigación de mercados, ya que el mercado siempre es cambiante y flexible, pero enfocándose más en el área de marketing.

- ❖ La empresa debe reconocer que al tener una imagen corporativa y formal, se le abren muchas puertas dentro del campo comercial; ya que obtendrá reconocimiento y presencia dentro del medio; por lo que se le recomienda aprovechar dichas oportunidades para diversificar sus líneas de productos y segmentos de mercados, y de esta manera obtener nuevos nichos.

- ❖ El monitoreo jamás se debe descuidar ya que el mismo sirve de eje de control, para constatar el cumplimiento de los objetivos trazados, y también es el medio para evaluar las acciones tomadas dentro de la compañía el cual bien ejecutado da como producto final una empresa con una gerencia orientada hacia los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. L. (2009). Decisiones Estratégicas. La Edición.
- Chopra, S. (2008). Administración de la Cadena de suministro, estrategia, planeación, y operación. Tercera Edición.
- Domínguez Collins, H. (2006). El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al Cliente. Bogotá: Eco. Ediciones.
- Fernández Güell, J. M. (2008). "25 Años de Planificación Estratégica de ciudades" en CIUDAD y TERRITORIO. Estudios Territoriales.
- Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Pearson Prentice Hall.
- Matilla, K. (2009). Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Pascual, E. &. (2007). "La Gestión estratégica de las ciudades".
- Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva 7ma Reimpresión. Mc Graw Hill: Editorial Patria.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2010). El Plan Estratégico en la Práctica. 2da Edición. Esic. Editorial.
- Sanguino Galván, R. (2008). "Gestión del conocimiento y competitividad: Análisis en las ciudades Españolas. (Tesis Doctoral). Recuperada en Enero de 2008.

- Sapag Chain, N. (2007). Preparación y Evaluación de Proyectos. 5ta Edición. Mc Graw Hill.
- Sepúlveda G, S. (2001). Factores no económicos de la Competitividad. (Pág. 32). Coronado: IICA.
- Serna Gómez, H. (2000). Gerencia Estratégica. (7ma Ed.). Colombia: 3R Editores Ltda.
- Terry, G. (1972). "Principios de Administración" (Pág. 257). México: Editorial Continental.
- Thompson, S. (2003). Administración Estratégica. (Pág. 117). Decimotercera Edición: Mc Graw Hill.
- Atlántico. (Martes, 23 de Noviembre de 2010). Atlantico.gov.com. Recuperado el Jueves, 23 de Septiembre de 2013, de http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=408:ique-es-un-plan-de-accion&Itemid=707
- Axel. (S.F.). El Rincón del Vago. Recuperado el Jueves, 20 de SEPTIEMBRE de 2013, de Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>
- Banco Central del Ecuador. (s/f de Julio de 2013). Estudio Mensual de Opinión empresarial Julio 2013. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de Economía: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/oe201307.pdf>

- Certo C, S. J. (s.f). Planificación Estratégica. Recuperado el Miércoles de Octubre de 2013, de http://html.rincondelvago.com/planificacion-estrategica_samuel-certo.html.
- Diario Hoy. (5 de Septiembre de 2013). Ecuador acumula hasta agosto una inflación de 1,10%. Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Economía: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-acumula-hasta-agosto-una-inflacion-de-1-10-590074.html>
- Diario Hoy. (21 de Enero de 2013). El escenario tributario de 2013 es complejo. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Economía: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-escenario-tributario-de-2013-es-complejo-572023.html>
- El Mercurio. (27 de Agosto de 2013). B. Central autónomo: garantía de estabilidad. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Economía: <http://www.elmercurio.com/blogs/2013/08/27/18042/B-Central-autonomo-garantia-de-estabilidad.aspx>
- Foster, B. (Lunes,14 de Enero de 2013). El Blog de TSU-ADMINISTRACIÓN. Recuperado el Jueves,19 de Septiembre de 2013, de 7 CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: <http://brandonuth.blogspot.com/2013/01/7-claves-de-la-administracion.html>
- Fred, D. (S.F.). Conceptos de Administración Estratégica. Recuperado el Jueves,20 de Septiembre de 2013, de http://conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (s/f de s/f de 2001-2010). Información Censal Cantonal. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de Estadísticas:

http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

- Jud, M. (Enero de 2012). Buenas tareas.com. Recuperado el Viernes, 21 de Septiembre de 2013, de Planeación Financiera:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Planeaci%C3%B3n-Financiera/3367168.html>
- López de Miranda, S. (Miércoles, 23 de Abril de 2008). Monografías.com. Recuperado el Viernes 21 de Septiembre de 2013, de Plan de acción:
<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
- Requena, C. (Jueves, 17 de Noviembre de 2011). blogspot.com. Recuperado el Viernes ,21 de Septiembre de 2013, de Evaluación y Control de Proyecto:
<http://evaluacionycontroldeproyecto.blogspot.com/2011/11/metodos-de-evaluacion-de-proyectos.html>
- Reynaldo. (Miércoles, 13 de Septiembre de 2006).
Infoplanificacion.blogspot.com. Recuperado el Jueves de Septiembre de 2013, de Definición de Conceptos: Planificación Estratégica:
http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html
- Salazar, A. (10 de Diciembre de 2007). De Gerencio.com. Recuperado el Viernes, 21 de Septiembre de 2013, de Gerencia y Negocios en Hispano América: http://www.degerencia.com/articulo/estratega_o_improvisador/imp

ANEXO 1: ANÁLISIS FINANCIERO

RATIO	FÓRMULA	VALORES	REST.	
LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{127306,11}{65196,55}$	1,95	La capacidad que tiene la compañía para cumplir con sus obligaciones financieras es de 1,95
RAZÓN ÁCIDA	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{126575,67}{65196,55}$	1,94	La capacidad de pago de la compañía en el corto plazo es de 1,94
CAPITAL DE TRABAJO NETO	$\frac{\text{Act. Corte-Pasiv}}{\text{Corte}} \times \text{Total activos}$	$\frac{62109,56}{645580,23}$	10%	A la compañía le queda un 10% de dinero luego de cubrir sus deudas inmediatas.
SOLVENCIA	$\frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo total}}$	$\frac{12400,00}{500202,06}$	0,02	La compañía tiene un respaldo del de 0,02% frente a sus deudas totales.
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activos}}$	$\frac{50020206}{645580,23}$	77,48	El 77,48 porcentaje que nos indica que, en el aspecto del endeudamiento, la compañía está dentro de un campo de bastante riesgo a causa de su alto nivel de deuda.
DESAGRAGACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN A LARGO PLAZO	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total activos}}$	$\frac{435005,51}{645580,23}$	67,38	Endeudamiento alto a largo plazo
GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas totales}}$	$\frac{16371,36}{68481,31}$	23,90 %	Significa que los gastos financieros (intereses) representan el 23,09% de las ventas al año.
ROTACIÓN TOTAL DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total activos}}$	$\frac{68481,31}{645580,23}$	0,106	Por cada dólar invertido en activos se genera 0,10 en ventas.
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	$\frac{\text{Perdida del ejercicio}}{\text{Capital}}$	$\frac{70148,16}{12400}$	5,6571	Negativo porque existe pérdida del ejercicio.

ANEXO 2: ENCUESTA A LOCALES COMERCIALES

ENCUESTA A LOCALES COMERCIALES

Estoy realizando una investigación sobre sus opiniones con respecto al centro comercial "Las Orquídeas". El objetivo de esta encuesta es estrictamente académico y la información brindada será solo para datos estadísticos. No le tomará más de cinco minutos.

INSTRUCCIONES

- ✓ El Cuestionario es anónimo.
- ✓ Marque con una X las respuestas que usted cree que es la adecuada, basado en su criterio y experiencia.
- ✓ Por favor conteste todas las preguntas. Gracias por su tiempo.

1. ¿Su negocio está ubicado en un centro comercial en el Centro Comercial "LAS ORQUIDEAS"?

SI		No: Pase a la pregunta 8.
NO		

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted su negocio en el Centro Comercial?

1-3 meses	
4-7 meses	
8-11 meses	
12-16 meses	

3. ¿Cuál es su opinión con respecto al centro comercial "LAS ORQUIDEAS"?

e) Es un CC atractivo para invertir	
f) Es un CC poco atractivo para invertir	
g) Es un CC nada atractivo para invertir	
h) Otros. Especifique _____	

4. ¿Qué ventajas le ofrece el centro comercial "LAS ORQUIDEAS" para que tenga ahí su negocio? (Puede marcar más de una opción)

h) Alto Flujo de Gente	
i) Imagen de la empresa	
j) Ubicación	
k) Infraestructura	
l) Costos de Arriendo	
m) Servicios	
n) Otros. Especifique _____	

5. ¿Usted como concesionario realiza publicidad por cuenta propia?

SI		A través de que medio.....
NO		

6. ¿Qué estrategias usa usted para fidelizar a sus clientes?

Descuentos	
Promociones	
Créditos	
Publicidad	
Productos con calidad	
Costos accesibles	
Otras. Especifique.....	
Ninguna	

7. ¿Cumple usted puntualmente sus obligaciones con el Centro Comercial?

SI		Porqué.....
NO		

8. ¿Por qué no ha puesto su negocio en un centro comercial "LAS ORQUIDEAS"?

e) Costoso el arriendo	
f) Inversión alta	
g) Simplemente no le interesa	
h) Otros. Especifique_____	

9. ¿Cuál es su opinión en cuanto a invertir en un centro comercial?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿Le gustaría invertir en el centro comercial "LAS ORQUÍDEAS" una nueva sucursal?

SI		NO. Pase a la pregunta 15.
NO		

11. ¿Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en un centro comercial? Clasifique según el grado de importancia siendo 5 Muy Importante y 1 Nada Importante.

g) Ubicación	
h) Infraestructura	
i) Flujo de Personas	
j) Servicios	
k) Costos	
l) Políticas de la Empresa	

12. ¿Cómo calificaría la infraestructura e instalaciones del centro comercial?

d) Buena	
e) Regular	
f) Mala	

13. ¿Cuál sería el mínimo de flujo semanalmente de personas que aceptaría su empresa para invertir en un centro comercial? (Marque una opción)

g) 1000-2000	
h) 2001- 4000	
i) 4001 en adelante	

14. ¿De los servicios que ofrece un centro comercial, cuál es el más importante? (Marque una opción)

f) Publicidad	
g) Mantenimiento	
h) Guardianía	
i) Parqueo	
j) Otros. Especifique_____	

15. ¿Cuál es el motivo por el que no invertiría en el Centro Comercial "LAS ORQUÍDEAS"? (Puede marcar más de una opción)

h) No hay suficiente flujo de personas	
i) Falta de publicidad	
j) Inversión Alta	
k) No cuenta con el suficiente capital	
l) Su negocio aun es pequeño	
m) No le interesa tener su negocio en un CC	
n) Otros. Especifique_____	

ANEXO 3: ENCUESTA PARA EL CONSUMIDOR FINAL

ENCUESTA PARA EL CONSUMIDOR FINAL

Buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad Israel, estoy realizando una investigación sobre sus opiniones con respecto al centro comercial "Las Orquídeas". El objetivo de esta encuesta es estrictamente académico y la información brindada será solo para datos estadísticos. No le tomará más de cinco minutos. Gracias por su tiempo.

INSTRUCCIONES

- ✓ Marque con una X las respuestas que usted cree que es la adecuada, basado en su criterio y experiencia.
- ✓ Por favor conteste todas las preguntas.
- ✓ El Cuestionario es anónimo.

DATOS PERSONALES

1. Edad:

18- 25	
26- 33	
34- 41	
42- 49	
50- 57	
58 ó más	

2. Género

Masculino	
Femenino	

3. Estado Civil:

Soltero/a	
Casado/a	
Divorciado/a	
Viudo/a	
Unión Libre	

4. Nivel de Instrucción

Primaria	
Secundaria	
Universitaria	

5. Ocupación:

Ama de Casa	
Estudiante	
Empleado	
Jubilado	
Negocio Propio	
Otros. Especifique	

6. Donde Vive

Gualaceo	
Cuenca	
Chordeleg	
Paute	
Sígsig	
Otro. Especifique	

7. Zona

Urbana	
Rural	

1. ¿Ha visitado el centro comercial "LAS ORQUÍDEAS"?

SI	
NO	

2. ¿Por qué usted acude al el centro comercial "LAS ORQUÍDEAS" y no a otro local comercial del cantón?

Por Supermercados	
Por su Patio de Comidas	
Por Pasear	
Por Diversión	
Por Precios económicos de Productos y Servicios	
Por Variedad de productos y Servicios	
Por Buena atención	
Por Curiosidad	
Por Cercanía	
Por Comodidad	
Por Costumbre	
Porque el Parqueadero está siempre vacío	
Por Punto de encuentro con familia y amigos	
Otros. Especifique_____	

3. Las personas que le acompañan son:

Viene Solo	
Amigos	
Familiares	
Compañeros de Trabajo	
Pareja	
Otros	

4. ¿Con cuántas personas generalmente visita Ud. el centro comercial "LAS ORQUÍDEAS"?

1-2	
3-4	
4-6	
Más de 6	

5. ¿Cuál es su gasto promedio cuando visita el centro "LAS ORQUÍDEAS"?

\$

6. ¿Qué día de la semana visita generalmente el centro Comercial "LAS ORQUÍDEAS"?

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

7. ¿Cuál es el horario de su preferencia para acudir al centro comercial "LAS ORQUÍDEAS"?

En Mañana	
A medio día	
En la tarde	
En la noche	

8. ¿Cuánto tiempo permanece en el centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

15-30 minutos	
30-45 minutos	
45-1 hora	
1-2 horas	
2-3 horas	
3- en Adelante.	

9. ¿Con qué frecuencia visita Ud. el centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Otros	

10. ¿Cómo calificaría el servicio de los locales que ha visitado en el Centro Comercial?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

11. ¿Qué factor determina su decisión de compra?

Atención al cliente	
Promociones	
Precio	
Calidad	
Variedad	
Exclusividad	
Cercanía	
Comodidad	

12. ¿Qué productos o servicios le gustaría que brinde el Centro Comercial “LAS ORQUÍDEAS”?

Variedad de locales con marcas reconocidas	
Realizar eventos	
Realizar publicidad	
Realizar sorteos o descuentos	
Mejor atención al Cliente	
Crear una sala de Multicines	
Servicio de Lavandería	
Servicio de Peluquería	
Servicio de Entretenimiento	
Juguetería	
Otros Especifique.....	

13. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de los servicios o promociones del centro comercial?

Televisión	
Internet	
Periódico	
Radio	
Revistas especializadas	
Vallas Publicitarias	

ANEXO 4: CONTRATO DE CONCESIÓN CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”

CONTRATO DE CONCESIÓN DE DERECHO D USO DEL LOCAL COMERCIAL NÚMERO B3 DEL CENTRO COMERCIAL LAS ORQUIDEAS, QUE SE OTORGA AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CLAUSULAS:

PRIMERA.- COMPARECIENTES: Concurren a otorgar al presente contrato, por una parte la compañía MALL SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL S.A; a la que en adelante en este contrato se la designa como la **Compañía o la Compañía Promotora o la Concedente**, a nombre de la que intervienen su Gerente el señor Manuel Jesús Aguilar Villalta y conforme y conforme consta el nombramiento que se le acompaña; por otra parte el Señor ALBARRACIN CHAPA FABIAN por sus propios derechos, como la ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil casados, domiciliados en la ciudad de Gualaceo y Cuenca respectivamente legalmente capaces para contraer y obligarse.

SEGUNDA.- ANTECEDENTES: A) La compañía MALL SANTIAGO DE GUALACEO SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL S.A, es promotora del Centro Comercial cuya denominación es LAS ORQUIDEAS, centro Comercial que está situado en las calles Vásquez Corea y Colon. Cuyos locales Comerciales le pertenecen en adelante se le podrá denominar el centro Comercial. B) Las partes intervinientes en fechas pasadas celebraron un contrato de promesa de concesión sobre el local Comercial Número B3 del Centro Comercial LAS ORQUIDEAS mismo cuya copia se adjunta a la presente C) La concesionaria, considerando que el uso del local comercial le será de significativo beneficio para la explotación de su negocio, y optimización de la rentabilidad de sus actividades comerciales, ha solicitado a CENTRO COMERCIAL LAS ORQUIDEAS que se le otorgue, por un plazo determinado una licencia o concesión para el uso del local comercial. Para efecto, las partes desarrollan un proceso de negociación, y una vez aprobados los acuerdos, proceden a la celebración del presente instrumento.

TERCERA.- CONCESIÓN TEMPORAL DE DERECHO DE USO: Con estos antecedentes MALL SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL S.A. Se obliga a conceder, como en efecto concede, a favor de la Concesionaria, por el plazo estipulado en la cláusula SÉPTIMA del presente contrato, el uso del local Comercial Número B3 del CENTRO COMERCIAL LAS ORQUIDEAS, en actividades lícitas determinadas en el presente contrato. La Concesionaria declara que se halla conforme con el metraje actual del local, por lo que no tiene ni tendrá en el futuro ningún reclamo que formular en contra de la

Concedente por este concepto. La compañía realizó la entrega física del local con anterioridad a la celebración del presente instrumento conforme a lo establecido en el contrato de concesión, para que la concesionaria realice la remodelación y decoración del local, tanto más que la Concesionaria se encuentra ya explotando su negocio. El diseño arquitectónico al interior del local es de cuenta, costo y riesgo de la Concesionaria. La obligación de la Compañía Promotora se circunscribe a entregar el local con sus respectivas paredes enlucidas y acometidas de luz, agua, teléfono situación que se ha cumplido a cabalidad. Los acabados, decoraciones, equipamiento y la mercadería serán de responsabilidad exclusiva de la Concesionaria. La concesionaria declara expresamente que conoce y acepta la política comercial abierta y competitiva, que tiene el Centro Comercial tanto en locales como islas y en los pasillos de uso público. Ninguna estipulación del presente contrato podrá interpretarse como limitativa al derecho irrestricto de la Compañía, aceptando expresamente por la Concesionaria, para suscribir otros contratos de concesión con terceros para objetivos iguales o similares.- La Concesionaria, en virtud de este contrato, se constituye en una mera tenedora del local otorgado en concesión y podrá hacer uso de los servicios y beneficios que el Centro Comercial confiera a sus usuarios, conforme lo estipulen las partes en el presente contrato y conforme lo prescriba el reglamento interno.

CUARTA.- RETRIBUCIÓN ECONOMICA.-Las partes de común acuerdo convienen que la Concesionaria por el derecho de usar el local determinado en la cláusula anterior pago y pagar a la compañía promotora de rubros siguientes:

CUATRO PUNTO UNO (4.1) VALOR INICIAL DE CONCESIÓN (V.IC):

CUATRO PUNTO UNO PUNTO UNO (4.1.1)

La concesionaria pago a la compañía por el valor inicial de Concesión (V.I.C), la cantidad correspondiente la cantidad de MIL QUINIENTOS OCHO DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA CON DEIZ CENTAVOS. Esta cantidad no es reembolsable y no están conectadas al plazo de duración del presente contrato, ni al tiempo que la Concesionaria que use el local.- Si la concesionaria diera por terminado unilateralmente este contrato, los valores pagados quedaran a favor de la compañía en calidad en indemnización de daños y perjuicios, a más de más compensaciones y multas que se hayan generado, sin que la concesionaria tenga derecho a formular reclamos ya sea de índole judicial, extrajudicial, administrativa o económica.

CUATRO PUNTO DOS (4.2) VALOR MENSUAL DE CONSECIÓN (V.M.C):

CUATRO PUNTOS DOS PUNTO UNO (4.2.1)

Por el valor mensual de concesión (V.M.C) La concesionaria pago y pagara la cantidad de DIEZ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (US\$10,00) mensuales más IVA, por cada metro cuadrado de superficie del local B3, a favor de la Compañía Promotora, por el primer año de Concesión **CUATRO PUNTO DOS PUNTO DOS (4.2.2)** A partir del segundo año, y en lo posterior en forma mensual, hasta la finalización del presente contrato, las partes acuerdan un incremento anual del cinco por ciento(5%) sobre el valor inmediato anterior del V.M.C.

QUINTA.- Las partes aceptan que la moneda legal de pago en el presente contrato, para todos y cada uno de los efectos, especialmente, de las clausulas CUARTA Y QUINTA, es el DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

SEXTA.- ACUERDOS ECONOMICOS: A) La concesionaria se obliga a pagar en la cuantía que le comuniquen la Compañía los valores por derecho de uso de los servicios básicos (SB) de energía eléctrica de agua potable, como también las alícuotas mensuales que es de 2,50 por metro cuadrado sin IVA, del local mencionado. En caso de que la Concesionaria no cubriere estos valores, la Compañía Promotora podrá interrumpir el derecho de uso de estos servicios, independientemente de las otras sanciones previstas en el contrato de concesión y las que fueran aplicables a este caso. **B)** La concesionaria acepta que el precio del V.I.C; de cada V.M.C, los valores de las contribuciones por el derecho de uso de los servicios básicos y de los aportes por servicio de mantenimiento y monitoreo de control interno de las áreas de pasillo o corredores públicos o de servicio y mercadeo, las cuotas extraordinarias de las alícuotas que es el mes de mayo y diciembre que en su caso son justos y libremente pactadas. La concesionaria convienen y aceptan que los pagos que debe realizar sean independientes y autónomos de los que se acuerden con otras concesionarias. **C)** Todos los pagos detallados en las clausulas cuarta y del presente contrato deberán efectuarse durante los cinco primeros días de cada mes a que corresponde en las oficinas administrativas del Centro Comercial. Expresamente acuerda la Concesionaria que el no uso del derecho que se le concede no le liberara de la obligación de pagar todas las obligaciones económicas estipuladas por todo el tiempo de vigencia del contrato salvo cuando el no uso se origine en una causa imputable a la Compañía en una circunstancia de fuerza mayor que impida el uso del derecho que se concede. **D)** Por la falta de pago de dos meses o más, esto es pasado el quinto día del segundo mes impago V.M.C, o de las contribuciones de derecho de uso de servicio básicos o de las contribuciones o cuotas por servicio de mantenimiento o monitoreo de control interno de las áreas o pasillos o corredores públicos o de mercadeo, o en el caso específico de

concurso preventivo o concordato al que se somete la concesionaria, la Compañía tendrá derecho a dar por terminado el contrato ipso-facto, a recuperar el local inmediatamente sin recurrir a ninguna autoridad, de conformidad al procedimiento previsto en la cláusula VIGÉSIMA CUARTA del presente contrato. **E)** La falta de pago oportuno de dos o más V.M.C, cuotas o valores por el de uso de los servicios básicos estipulados o la adopción de concurso preventivo o concordato, dará derecho a la Compañía a cerrar el local con todo lo que hubiera en dicho local, pudiendo embodegar todos los bienes, en otro lugar, a costo de la Concesionaría en caso de que esta no cubriera la deuda en un plazo máximo de quince días, contados a partir de la fecha de obligación de pago, la Concesionaria faculta expresamente a la Compañía a tomar dichos bienes como donación en pago de lo adeudado, sin el requisito de suscripción de contrato alguno, en el monto que lo valore una empresa de peritajes debidamente calificada y registrada, a elección de la Compañía. A todo esto la Concesionaria expresa su total conformidad. La restitución del local se hará de conformidad a lo establecido en la cláusula VIGÉSIMA CUARTA del presente contrato. **F)** La compañía podrá reclamar la indemnización por perjuicios indicada, y cobrar a la Concesionaria sobre el V.M.C en mora, el interés legal máximo convencional que estuviere vigente al momento del pago. Los intereses se calcularán desde la fecha que se inicie el retardo del pago de cualquier V.M.C u obligación, hasta la fecha hasta que se haga el pago de V.M.C u obligación en mora. **G)** Se acepta expresamente que la Compañía tendrá el derecho de cobrar el V.M.C, las contribuciones o cuotas y los valores por derecho de uso de servicios básicos estipulados en el presente contrato, hasta que recupere de modo absoluto la tendencia del local objetos de este contrato. **H)** En ningún caso de terminación del presente contrato, por causa de la Concesionaria, la Compañía deberá devolver cantidad de dinero alguna por los pagos recibidos, ya sea por valores correspondientes al V.I.C al V.M.C.

SEPTIMA.- PLAZO DE DURACIÓN: **A)** Las partes fijan como plazo de duración del presente contrato el de TRES años calendario, que se contara a partir de 21 de Abril del 2012 hasta 21 de Abril de 2015. El contrato terminará ipso-facto, al vencimiento del plazo estipulado, sin necesidad de requerimiento, desahucio, reconversión o pronunciamiento judicial previo. El hecho de que la Concesionaria, o un tercero autorizado por la Compañía, continuaren con la explotación de la concesión después de finalizado el plazo las partes de común acuerdo podrán interpretarse como renovación o prórroga de plazo. **B)** Al vencimiento del plazo las partes de común acuerdo podrán celebrar un nuevo contrato de concesión en los términos y condiciones que mutuamente convengan. **C)** Expresamente declaran las partes que la Compañía no da a la Concesionaria más que el derecho que el estipulado en el contrato y que por consiguiente la Compañía podrá disponer libremente del local a

partir del vencimiento del plazo. En consecuencia la Concesionaria declara que por ninguna causa y a ningún efecto podrá alegar que tiene derechos adquiridos, aun en el caso de que por varios periodos consecutivos se hubiere beneficiado o se beneficiare, en el futuro de la concesión de los derechos como los que se estipulan en el presente contrato. **D)** La Compañía tendrá derecho a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo, además de otros caso determinados en el presente contrato, en los siguientes: en caso de que la Concesionaria se encuentre atendiendo al público con un mal general del local, o en el evento de que la Concesionaria cerrara el local o lo desocupare o lo mantuviere abierto parcialmente o no atendiere al público por el lapso de dos días mayor a dos días a no ser por causa Mayor o Caso Fortuito debidamente comprobadas, o en su defecto por razón de que se encuentre realizando mejoras o adecuaciones en el local no autorizadas por la Compañía; para el efecto la Compañía tendrá derecho a recuperar el local inmediatamente para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGESIMA CUARTA del presente contrato y a cobrar las multas que se le impusieren. **E)** En caso de que la Concesionaria decidiera terminar el contrato anticipadamente antes del vencimiento del plazo, devolverá el local en perfectas condiciones y pagara a la compañía una compensación equivalentes a tres V.M.C, vigentes al momento de la desocupación.

OCTAVA.- AMPLIACIÓN Y DEMODELACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL: La Compañía se obliga a efectuar la ampliación y remodelación del Centro Comercial, a su buen criterio y arbitrio, en la época y forma que juzgue más conveniente. A tal efecto la Compañía se reserva el derecho de realizar bajo, en y sobre el terreno de su propiedad que integran el Centro Comercial, modificando la estructura existente, aumentando la edificación en sentido vertical o horizontal, incluso modificando fachadas, ocupando cualquier área del Centro Comercial, nuevas construcciones y a efectuar alteraciones o aumento o construir pisos adicionales en el edificio en el que se encuere el local atendiendo, en el momento que juzgue oportuno y sin necesidad de autorización de la Concesionaria ni de ningún aviso previo , salvo cuando , a juicio de la Compañía, las construcciones o remodelaciones pudieren afectar directamente a las instalaciones del local concedido, caso en que las obras de construcción se realizaran sin requerir de autorización de la Concesionaria, pero previo aviso que se le enviara a la Concesionaria con quince días de anticipación al inicio de las obras. La Concesionaria , sus sucesores o usuarios autorizados del bien inmueble que se concesiona y que integran el centro comercial, no pobra oponerse en forma alguna a la ejecución de las obras que se refiere la presente cláusula que realice o fuere a realizar la Compañía: ni tendrá derecho a que se le indemnice por daños o perjuicios que se pudiese sufrir, en caso que la Concesionaria o sus sucesores o usuarios autorizados de algún modo infringieren la presente clausula pagaran a la Concedente todos los daños y perjuicios

que ocasionaren. Esta estipulación se considera como renuncia de la Concesionaria a cualquier derecho que pudiere tener.

NOVENA OBRAS NUEVAS Y MEJORAS EN EL LOCAL CONCEDIDO: Especialmente quedaran como mejoras en beneficio de la Compañía los mezanines, fachadas, vitrinas exteriores del local, las puertas de accesos, cielos falsos, pisos. Instalaciones sanitarias, eléctricas y telefónicas. La Concesionaria no podrá realizar obras, o mejoras, aun no hayan sido autorizadas por escrito por la Compañía. El incumplimiento de estas cláusulas da derecho a la Compañía a dar por terminado el presente contrato ipso facto antes del vencimiento del plazo y recuperar el local inmediatamente para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGESIMA CUARTA del presente contrato.

DÉCIMA.- MANTENIMIENTO CONSERVACIÓN Y REPARACIÓN DEL LOCAL CONCEDIDO: La Concesionaria se obliga a mantener y conserva el local concedido en óptimas condiciones de uso y servicio y a devolverlo al término del contrato en esas mismas condiciones. La concesionaria se obliga a realizar todas las obras, o trabajos, necesarios para devolver a la Compañía el local concedido en las condiciones indicadas. Si la Compañía se ve obligada a realizar reparaciones en las partes estructuradas el edificio debido a daños causados por culpa de la Concesionaria el costo de estas reparaciones con la presentación correspondiente factura, con un ciento por ciento de recargo. Las instalaciones de plomería y de electricidad serán utilizadas exclusivamente con el propósito para el cual fueron construidas hasta el nivel de carga máxima determinado por la Compañía, y el uso fuera de este propósito y limite responsabilizara económicamente a la Concesionaria. Si la Concesionaria, sus dependientes u otras personas relacionadas con ellos, echaren substancias o desperdicios de cualquier naturaleza en los desagües, y de ello resultare daño, la Compañía exigirá la reparación del daño y el costo de la reparación será cubierto por la Concesionaria con el ciento por ciento de recargo. La Compañía, sus representantes o delegados tendrán el derecho a ingresar en el local concedido, en cualquier momento, para efectuar inspecciones, evaluaciones, para enseñarlos a clientes, o para reparaciones urgentes, que en opinión de la Compañía sean necesarias o aconsejables o para efectuar las reparaciones a las que se refiere la presente cláusula.-

DÉCIMA PRIMERA.-DECORACIÓN INTERIOR DEL LOCAL CONCEDIDO: La compañía se compromete a desplegar sus mayores esfuerzos para conseguir la decoración apropiada de los locales comerciales que integran el Centro Comercial y de las vitrinas de exhibición. A tal efecto la Concesionaria se obliga a observar y a ejecutar las disposiciones sobre decoración e iluminación de cada uno de los elementos del local

concedido que imparta la Compañía. Específicamente, se obliga en el mes de noviembre al montaje con sus propios recursos de una vitrina con tema Navideño y las partes acuerdan que la Compañía decidirá, sin que su decisión pueda ser impugnada, acerca de la decoración en pisos, paredes, cielo raso, iluminación, mobiliario, letreros y complementos decorativos tanto en la fachada como en los interiores. La Concesionaria no podrá realizar obras, o mejoras, que no hayan sido autorizadas previamente, por escrito por la Compañía. El incumplimiento de esta cláusula da derecho a la Compañía a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo y recuperar el local inmediatamente para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGESIMA CUARTA del presente contrato.-

DECIMA SEGUNDA HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO: La Compañía Promotora se compromete a desplegar sus mayores esfuerzos para hacer respetar y cumplir los horarios de atención al público por parte de la Concesionaria y usuarios de los locales comerciales del Centro Comercial. A tal efecto la Concesionaria se obliga a realizar la apertura y cierre del local concedido, en los días y las horas que establezca la Compañía a través de circulares dirigidas a la Concesionaria y más usuarios del Centro Comercial. Si la Concesionaria no respeta o no cumple los horarios autorizados y días de atención establecidos, expresamente estipulan las partes que este hecho dará derecho a la Compañía para dar por terminado el presente contrato. La Concesionaria no podrá dejar de usar el local concedido, es decir, mantenerlo cerrado o desocupado u ocupado a medias. Expresamente las partes estipulan que cualquier de estas faltas de uso del local dará derecho a la Compañía para dar por terminado ipso-facto el presente contrato de concesión antes del vencimiento del plazo, y recuperar el local inmediatamente, para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGESIMA CUARTA del presente contrato y a cobrar las multas que se haya impuesto.

DÉCIMA TERCERA.- DESTINO DEL LOCAL: A) Las partes han considerado que el Centro Comercial de actividad unitaria, estipulan en forma expresa y de común acuerdo que la única actividad mercantil es la que la Concesionaria está autorizada para usar el local concedido, será la **HELADERIA**, Por ningún concepto la Concesionaria podrá emplear o cambiar de destino el local, ni el nombre comercial bajo el que opera. La concesionaria se obliga no vender al público diferente a los estipulados en esta cláusula, ni productos usados o de mala calidad. Además la Concesionaria queda facultada, durante la vigencia del presente contrato y para el destino referido en esta cláusula, a utilizar la marca y nombre comercial registrado como "LAS ORQUIDEAS". En este caso de infringirse estas condiciones la Compañía podrá dar por terminado anticipadamente e ipso-facto el presente contrato y está facultada para desmontar o retirar, el producto no autorizado, entrando al local si no se acatara disposición de

conformidad a lo establecido en la cláusula VIGÉSIMA CUARTA de este contrato. **B)** La Concesionaria se compromete por sus propios medios, a obtener los permisos y autorizaciones legales, administrativas y reglamentarias requeridas, por la normativa jurídica ecuatoriana, para la explotación de local otorgado en concesión.-

DECIMA CUARTA.- SEGUROS A CARGO DE LA COMPAÑÍA PROMOTORA: MALL SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL S.A contará y mantendrá en vigencia durante el periodo de duración del presente contrato, que afectare al edificio, o a las instalaciones del Centro Comercial. Dicha póliza de seguros no cubrirá los siniestros al interior del local, ni responsabilidad por robo, hurto o perdidas debidas a cualquier circunstancia fortuita, o no sufridas en el interior del local o en las áreas de los pasillos o corredores públicos o de servicios, ni los daños a personas en cualquier lugar. Si por cualquier causa se destruye el Centro Comercial, antes o después de la entrega del local asignado, la Compañía no tendrá responsabilidad alguna frente a la Concesionaria. La Concesionaria no está facultada a guardar en el local objeto de concesión, materiales u objetos prohibidos por la ley o sustancias químicas, de carácter explosivo o de cualquier otro carácter que atenten, pongan en riesgo la integridad física del público, o de los usuarios que concurran al Centro Comercial o llegaren a afectar su infraestructura. Asimismo, no podrá efectuar actividades de carácter ilícito o aquellas que atenten contra el orden público, la moral y las buenas costumbres o que puedan poner en riesgo la integridad del público o los usuarios y que perturbaren la tranquilidad y buen nombre del Centro Comercial.-

DÉCIMA QUINTA.- SEGUROS A CARGOS DE LA CONCESIOANARIA: La concesionaria libera a la Compañía de gastos relacionados con accidentes que produzcan perdida, daños a propiedad y heridas, enfermedades, lesiones, incapacidad total, o9 parcial invalidez y muerte de personas, en el local concedido, o parcialmente, por cualquier acción u omisión de la Concesionaria total, o agentes, contratistas, empleados, servidores, concesionarios y cliente. En caso de que la Compañía sea demandada personal y/o solidariamente, por acción iniciada contra los Concesionarios, estos se obligan a proteger y liberar totalmente a la Compañía, asumiendo la Concesionaria todos y cada uno de los costos y gastos necesarios para este efecto, así como las consecuencias de fallo, o resultado final. El infringimiento de estas cláusulas da derecho a la Compañía a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo, y recuperar el local inmediatamente, para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIEGESIMA CUARTA del presente contrato y a cobrar las multas que hayan impuesto.-

DÉCIMA SEXTA.- NO RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA PROMOTORA POR HURTO, ROBO, SINIESTROS Y DAÑOS A LOS BIENES DE LA CONCESIONARIA: La compañía no será responsable de daños en los bienes o propiedades que la Concesionaria u otras personas colocaren en el interior del local concedido, ni será responsable de la pérdida o daños que pudieren sufrir las cosas de propiedad de la Concesionaria o de terceros, por motivo de robo, hurto u otras causas o siniestros. La compañía no será responsable de cualquier daño o perjuicio a personas o propiedades resultantes de fuego, explosión, elementos que caigan del cielo raso o techo. Todo artículo de propiedad de la Concesionaria que tenga, o almacene en el local concedido, será mantenido exclusivamente bajo su responsabilidad y riesgo por lo cual la concesionaria desde ya libera a la Compañía de cualquier reclamación resultante de daños en los mismo.

DÉCIMA SEPTIMA MATERIAL PUBLICITARIO, PROMOCIONES, BARATILLOS Y EVENTOS SIMILARES: La Concesionaria se compromete y obliga participar en los proyectos de mercadeo, promoción y publicidad que emprenda la Compañía. La Concesionaria se obliga a colocar y mantener en el lugar dispuesto por la Compañía en materia publicitaria en informativo que esta les entregue para ser exhibido. La Concesionaria, sus empleados o agentes, no podrán realizar promociones de venta fuera del local concedido y dentro del área de pasillos o corredores públicos o de servicio del Centro Comercial, ni distribuir ningún tipo de material publicitario dentro de esta área, ni colocarlo sobre los vehículos estacionados en el Centro Comercial, sin el previo y escrito consentimiento de la Compañía, a su arbitrio. La Concesionaria deberá obtener autorización, que podrá ser o no concedida, al arbitrio de la Compañía, para realizar fuera del local promociones especiales canjes publicitarios, exhibiciones, etc. El infringimiento de esta cláusula da derecho a la Compañía Promotora a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo, y recuperar el local inmediatamente para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGÉCIMA CUARTA del presente contrato, y a cobrar las multas que se haya impuesto.

DÉCIMA OCTAVA.- MOLESTIAS Y ALGAZARAS: La Concesionaria se obliga a no crear ni permitir que se cree ningún tipo de estorbos algazaras o molestias, ni perturbar ni interrumpir de cualquier manera el cómodo uso por parte de cualquier otro concesionario usufructuario, o tenedor del Centro Comercial o sus clientes de las ares, instalaciones locales y parqueaderos que conforman el centro Comercial. La Concesionaria no podrá utilizar ni permitirá la utilización de altoparlantes, sistemas sonoros, radios, tocadiscos, aparatos de televisión, o cualquier otro tipo de aparato similar, fuera del local concedido dentro de la área del Centro Comercial el

infringimiento de esta cláusula da derecho a la Compañía a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo, y recuperar el local inmediatamente, para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en las clausula VIGÉSIMA CUARTA del presente contrato, y a cobrar las multa que se hayan impuesto.

DÉCIMA NOVENA.- REGLAMENTOS Y CONTRIBUCIONES: La Concesionaria se compromete a cumplir el reglamento interno de funcionamiento y normas reglamentarias a otras disposiciones de carácter general, o especial, que la Compañía hubiera establecido o estableciere en futuro, para el adecuado funcionamiento del Centro Comercial y a contribuir a campañas de responsabilidad social y apoyo a la comunidad. Adicionalmente la Compañía tendrá el derecho de modificar sus normas reglamentarias en cualquier tipo, durante la vigencia del presente documento, y solo estará obligada a entregar un ejemplar de la modificatoria a la Concesionaria. El infringingimiento de esta cláusula da derecho a la compañía a dar por terminado el presente contrato ipso-facto antes del vencimiento del plazo, y recuperar el local inmediatamente, para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGÉSIMA CUARTA del presente contrato, y a cobrar las multas que se la haya impuesto.

VEGÉSIMA.-CESION DE DERECHOS Y MEDIDAS DE ACREEDORES: L a concesionaria no podrá ceder, arrendar, subarrendar, subconcesionar, o traspasar total o particularmente, de modo directo e indirecto a través de concesiones de espacios para exhibición de marcas, corners, etcétera, ni podrá franquiciar, subfranquiciar, o dar en cualquier forma de uso, administración, operación o explotación los derechos que adquiere bajo estipulado en este contrato, ya que se trata de un contrato de carácter personalísimo, además se la concesionaria infringe las prohibiciones precedentes, o si la Concesionaria transfiere de cualquier modo a cualquier título en todo o en parte, el establecimiento comercial de su propiedad, o sus derechos o si es sujeta de medidas cautelares, de otras autoridades competentes, oh de sus acreedores, en cualquiera de estos casos, expresamente acuerdan las parres que la Compañía tendrá derecho para dar por terminada ipso-facto el presente contrato antes del vencimiento de plazo y recuperar él local inmediatamente, para lo cual seguirá el procedimiento contemplado en la cláusula VIGÉSIMA CUARTA del presente contrato y a cobrar las multas que se hayan impuesto.

VIGÉSIMA PRIMERA.- SANCIONES PARA EL CASO DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE LA CONCESIONARIA. A) Cuando la Concesionaria incumpla cualquiera de las obligaciones que asumen bajo este contrato y especialmente las

relacionadas con sus obligaciones de pagar el V.I.C, EL V.M.C, las contribuciones por el derecho de uso de los servicios básicos de energía eléctrica y teléfono, las contribuciones o cuotas de los servicios de mantenimiento y monitoreo del control interno, las áreas de pasillos o corredores públicos o de servicio y las de mercadeo, las cuotas estacionales y las cuotas extraordinarias, si las hubiere; no prestar las facilidades para que la Compañía pueda realizar la ampliación o remodelación del Centro Comercial, realización de obras o mejoras no autorizadas, incumplimiento de horarios de apertura y cierre, días de atención, cambio de destino del local sin autorización, incumplimiento de normas sobre decoración, publicidad, promociones, crear o permitir molestias o algazaras, incumplimiento de normas o reglamentos, cesión de derechos y medidas judiciales o de acreedores, o de cualquier estipulación de este contrato, la Concesionaria pagara a favor de la Compañía en concepto de multa por incumplimiento de las obligaciones previstas por el presente contrato detalladas anteriormente en forma ejemplificada, por cada módulo de treinta metros cuadrados de superficie de cada o fracción de modulo, la cantidad de CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. Cada incumplimiento se determinara sobre base diaria según el criterio exclusivo de la compañía, que se notificara a través de una comunicación escrita remitida por la administración del Centro Comercial a la Concesionaria conjuntamente con la multa en caso de reincidencia sobre base diaria, pagará a favor de la Compañía el duplo de la primera multa, es decir, la cantidad de DOCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, y de reincidir o mantenerse en el incumplimiento por tercera ocasión sobre base diaria pagara el triple de la multa a que hubiere lugar por el incumplimiento anterior, es decir la cantidad de SEISCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. La imposición y/o cobro de las multas no elimina ni limita el derecho de la Compañía para dar por terminado el presente contrato anticipadamente y para reclamar la indemnización por daños y perjuicios inmediatamente de producida una de estas causas de terminación, independientemente de la imposición de las multas, las que serán igualmente cobradas. Las multas serán cobradas por la Compañía aun mediante compensación de fondos o de créditos. **B) MULTAS A LA CONCESIONARIA EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE SU PERSONAL.-** La concedente en relación al personal que atiende en el local concesionado estará plenamente facultada para imponer multas a la Concesionaria, por las faltas del personal a las normas, reglas y disposiciones de la Concedente, los valores y motivos por los cuales pueden ser aplicadas las multas son: **DETALLE DE MULTAS.-** Por cierre de la actividad por parte de cualquier autoridad competente (SRI, MUNICIPIO, ETC) CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (\$100,00) diarios. Por ingerir alcohol en el local concedido CINCUENTA DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (\$50,00). Por encontrarse desordenado y sin aseo DIEZ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (\$10,00).-Cerrar antes de la hora de atención DIEZ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (\$10,00), todas las multas deberán ser cancelas por la Concesionaria

dentro de (5) días de la presentación del informe de faltas por parte del departamento de administración de LAS ORQUIDEAS.-

VIGÉSIMA SEGUNDA.- VALIDEZ DEL CONTRATO NO OBSTANTE LA INEJECUTABILIDAD DE ALGUNA ESTIPULACIÓN: En caso de que cualquier estipulación o condición contantes en este contrato, o su aplicación a cualquier persona o situación, no sean ejecutables o aplicables durante el plazo de vigencia de este contrato, al punto de ser consideradas invalidas tales estipulaciones, o condiciones, dicha invalidez parcial no afectara al resto de las estipulaciones, convenios, términos, o condiciones contantes en este contrato que serán ejecutables y aplicables según lo convenido. La intención e las partes esta expresada en este contrato, por lo que cualquier expectativa o representación respecto a obligaciones, o condiciones supuestas se consideran nulas y son valor alguno. El presente contrato solamente podrá ser modificado, reformado, ampliado, o novado por las mismas partes mediante otro contrato escrito según sea el caso.

VIGÉSIMA TERCERA.- CARÁCTER DEL CONTRARO: Las partes declaran que el presente contrato por tratarse de un acto de comercio entre comerciantes matriculados estable entre ellas relaciones jurídicas de orden mercantil y que por lo mismo el presente contrato tiene el carácter y la naturaleza de contrato mercantil indivisible. Las partes constituyen el presente contrato en título ejecutivo declaran así mismo que el presente contrato es autónomo e independiente de otro u otros que hubieren celebrado o pudieren celebrar las mismas partes.

VIGÉSIMA CUARTA: RESTITUCION DEL LOCAL COMERCIAL CONCEDIDO: A) La Concesionaria reconocen el derecho de la Compañía Promotora para recupera en forma inmediata el local descrito en la cláusula **TERCERA** cuando termine la concesión, por vencimiento del plazo, o por terminación anticipada. De manera ejemplificativa, por las causas de terminación relacionadas con las obligaciones de pagar el V.I.C , el V.M.C, las contribuciones por el derecho de uso de los servicios básicos de energía eléctrica, agua potable y teléfono y las contribuciones o las cuotas por los servicios de mantenimiento de las áreas de pasillo o corredores públicos o de servicio, las cuotas de mercadeo por las contribuciones estacionales o extraordinarias, no prestar las facilidades para que la Compañía pueda realizar la ampliación o remodelación del Centro Comercial y realización de obras o mejoras no autorizadas; incumplimiento de horarios de apertura y cierre, atención deficiente al público, cierre no autorizado, cambio de destino, o nombre del local sin autorización, incumplimiento de normas sobre decoración, publicidad, promociones, crear o permitir molestias o algazaras,

cesión de derechos cambios de la propiedad de la Concesionaria, concurso preventivo, concordado y medidas judiciales o de acreedores, e incumpliendo de normas, reglamentos o cualquier estipulación del presente contrato. **B)** La Concesionaria acepta y se obligan irrevocablemente a entregar el local al día siguiente al término de la concesión si es que la misma no ha sido renovada por escrito, y en caso de terminación anticipada, la concesionaria se obliga a cesar inmediatamente en la explotación de su concesión y cerrar el local asignado con un cerramiento de madera triple u otro tipo de panel de instalación inmediata y que no afecte al Centro Comercial y a los locales colindantes. **C)** De no efectuarse este cerramiento hasta el día del vencimiento o luego de veinte y cuatro horas de la terminación anticipada, la Concesionaria da autorización suficiente e irrevocable a la Compañía Promotora para que por cuenta de la Concesionaria sin necesidad de recurrir a ninguna autoridad instale el referido cerramiento a fin de que la Concesionaria desmonte todas las instalaciones, equipos, muebles y maquinarias que hubiere introducido en el local asignado sin interferir al normal funcionamiento del Centro Comercial, toda vez que el local debe restituirse en las mismas condiciones recibidas. De la restitución del local, que serán inmediatas, se levantara un acta haciendo constar las condiciones de entrega y cualquier alteración u observación que las partes estimaren pertinentes. **D)** Expresamente se conviene, que el retardo mayor a cuarenta y ocho horas en la restitución del local, hace responsable a la Concesionaria del pago de una multa equivalente a doce Valores Mensuales de Concesión, calculados a la fecha del pago efectivo , sin perjuicios de que por cada día de atraso en el cumplimiento de la obligación de restituir el local, la concesionaria pague adicionalmente a la Compañía una multa equivalente al diez por ciento del V.M.C, vigente respectivamente por el local. **E)** En caso de mora en la restitución del local la Compañía comunicará a la Concesionaria mediante carta privada dirigida al domicilio señalado en este contrato, es decir en el local concedido en Gualaceo el día y la hora en que recuperará la tendencia del local asignado, bajo apercibimiento de que si no se encontraren totalmente desocupados podrán entrar en ellos, si es necesario desarrajar las cerraduras de la o las puertas y levantar el inventario correspondiente de los bienes de la propiedad de la Concesionaria o de terceros y hará contar el estado en que se encontrará el local y cualquier otra aclaración que estimare conveniente de todo lo cual se levantará un acta ante el notario público y su inventario se protocolizará ante las misma autoridad y/o un Juez de lo Civil a elección de la Compañía y a las bienes de la Concesionaria se demostrara en un local de terceros a costo y riesgo de la Concesionaria, y la Compañía Promotora recibirá los bienes como donación en pago de las obligaciones en mor, para lo cual se deja expresa constancia del traspaso de dominio de los mismos a favor de la Compañía Promotora sin necesidad de suscripción de documento alguno, pues queda expresamente autorizada la compañía por la Concesionaria. **F)** La utilización del procedimiento contractual precedente sin necesidad de recurrir a ninguna autoridad, no implica renuncia al ejercicio de otro

derecho o vía que tuviera la Compañía para obtener la tendencia del local asignado. Por su parte la Concesionaria amparada en disposición del artículo once del código Civil renuncia irrevocablemente todo derecho que pudiera asistirle para oponerse al procedimiento pactado en esta cláusula, y en otras de este contrato mercantil.

VIGÉSIMA QUINTA.- CONVENIO ALBITRIAL: En todo lo no previsto en este contrato se aplicara las leyes de la República del Ecuador. Toda controversia o diferencia derivada de este contrato y de ejecución, interpretación o liquidación, se someterá ante un medidor del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámaras de la Producción del Azuay. A falta de resolución del conflicto las partes se someten al procedimiento Arbitral de dicho centro, el mismo que decidirá en derecho, cuyo procedimiento será de carácter confidencial, y para la ejecución de las medidas cautelares las partes podrán recurrir en forma directa, a los jueces ordinarios o a los árbitros quienes podrán solicitar auxilio a funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin tener que recurrir al Juez ordinario, según lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, vigentes en el Ecuador. Las partes convienen libre y voluntariamente que toda reconvencción que se deduzca dentro del proceso arbitral deberá ser o basarse sobre la misma materia o materias del arbitraje convenido en derecho.

VIGÉSIMA SEXTA.- DOMICILIOS- LUGARES DE CITACIÓN O NOTIFICACIÓN: Las partes renuncian a sus domicilios y los fijan en la ciudad de Gualaceo. La Concesionaria fija domicilio convencional en Gualaceo, y establece que recibirá en el local concedido en Gualaceo cualquier notificación o circular relacionada con la aplicación, o la ejecución del presente contrato o cualquier citación por demandas o reclamaciones propuestas en su contra. La Compañía Promotora fija su domicilio, en la oficina de la Gerencia del Centro Comercial LAS ORQUIDEAS ubicado en la calle Vásquez Correa y Colon, cualquier citación o notificación por acciones propuestas en su contra.

Compañía MALL SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL S.A

Gerente el señor Manuel Jesús Aguilar Villalta.

Compañía o la Compañía Promotora o la Concedente.

ALBARRACIN CHAPA FABIAN por sus propios derechos.

Concesionaria.

ANEXO 5: MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Cargo.- Junta General de Accionistas

Naturaleza del cargo.- Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima. Donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad. Los acuerdos adoptados en el curso de la reunión serán incluidos en el acta de la reunión.

Funciones:

- Toma de decisiones en asuntos ordinarios y comunes de marcha de la empresa
- Aprobación de cuentas anuales.
- Fijar para cada periodo un número impar de vocales principales y suplentes que integre el directorio de la Compañía y proceder su designación.
- Designar y remover al presidente, Gerente, al Comisario y suplente y al Auditor Externo así como fijar sus remuneraciones.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA.

Cargo.- Presidente de la Compañía.

Naturaleza del cargo.- El presidente de la compañía será nombrado por la junta general de accionistas debiendo ser o no accionista de la compañía.

Funciones:

- Deberá ejercer sus funciones por un periodo de dos años, pudiendo ser indefinidamente reelecto por periodos iguales.
- Presidir en los términos previstos en el estatuto las sesiones de Junta General y Directorio.
- Dirigir y controlar la marcha y la gestión de los negocios sociales de la compañía, cuidando que se encuadren dentro de las políticas generales emanadas y orientadas a la consecución del objeto social.

- Legalizar con su firma conjuntamente con el gerente las actas de Junta General y de Directorio.
- Subrogar el Gerente por falta de ausencia temporal y definitiva, mientras dure la ausencia temporal o definitiva, mientras dure la ausencia o hasta que la Junta General de Accionistas designe sucesor.
- Convocar a cesiones de Juntas Generales y de Directorio.
- Cumplir las soluciones de Junta General y Directorio.

DESCRIPCION DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE GERENTE GENERAL

Cargo.- Gerente General

Dependencia: Junta de Directiva

Naturaleza del Cargo.- El gerente de la Compañía será nombrado por Junta General de Accionistas durara dos años en el ejercicio de su funciones pudiendo ser o no accionista de la Compañía.

Funciones:

- Representar legal, judicial y extrajudicial a la compañía.
- Administrar a la compañía, pudiendo realizar los actos administrativos necesarios para que la misma cumpla con su objetivo social, pudiendo otorgar poderes especiales a favor de terceros.
- Actuar de secretario en las sesiones de Junta General y de Directorio.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente las actas de sesión de Junta General y de directorio, así como los títulos de acción y certificados provisionales.
- Obligar a la Compañía en actos y contratos cuya cuantía no exceda a la fijada del Directorio.
- Presentar a consideración de la Junta General el estado de resultados, el balance general, y el informe anual sobre las actividades de la Compañía.
- Cuidar de la gestión económica financiera, así como de su marcha ejecutiva.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE ASESOR JURÍDICO

Título del puesto: Asesor Jurídico

Ubicación Administrativa: Asesoría Jurídica Inmediato Superior: Gerente General

Subalternos: Secretaria General, Asistentes y Auxiliares.

Funciones:

- Planificar, asignar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de Asesoría Jurídica en las distintas áreas que la integran.
- Ejercer la representación como Mandatario Judicial de la Empresa en todo asunto de carácter legal.
- Asistir a las audiencias que señalen en todo juicio en que sea parte interesada o se vea involucrada la empresa.
- Revisar, aprobar y emitir dictámenes sobre los expedientes cursados a Asesoría Jurídica.
- Coordinar y asesorar elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales de la Empresa.
- Revisar minutas de contratos.
- Proporcionar Asesoría Legal a Junta Directiva, Gerencia y demás dependencias de la Empresa.
- Participar e integrar comisiones de trabajo.
- Cualquier otra actividad que le sea asignada por la Gerencia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO GERENTE ADMINISTRADOR.

Título del puesto: Gerente Administrador

Inmediato superior: Gerente General

Naturaleza del Cargo: Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

Funciones:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- El gerente financiero Administrativo vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, siempre con autorización previa del Gerente General.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Manejo del archivo administrativo y contable.
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas.
- Supervisión de la facturación bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.
- Tomar decisiones junto con el Gerente General con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a los empleados de la Empresa con cargos relacionados con su área, coordinando y orientando cada uno de los procesos y velando por el cumplimiento de los mismos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE JEFE DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.

Cargo: Jefe de Marketing y Comercialización

Dependencia: Gerente General y Gerente Administrativo

Funciones:

- Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia que permita conocer el avance y los resultados de los ingresos.
- Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.
- Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.
- Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.

- Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.
- Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.
- Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.
- Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de telecomunicaciones.
- Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o Comercialmente.
- Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los diferentes estados posibles del entorno.
- Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.
- Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.
- Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta o prestara la empresa.
- Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados mediante la introducción de nuevos Servicios y la utilización de la Red existente.

FUNCIONES DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN.

- Identificar nichos de mercado, mercados rentables y crecientes.
- Anticipar necesidades del mercado y clientes e implementa políticas de satisfacción, las cuales son diferentes a las políticas del servicio.
- Introducir nuevos productos, características/usos diferentes a través del Mercadeo del bienestar.
- Promocionar marca/empresa, integrar estrategias entre cliente, consumidor y usuario.
- Analiza rentabilidades, buscar utilidades y crecimiento financiero de las líneas.
- Fija políticas, con los concesionarios, como apoyo a los mismos.
- Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
- Servir de enlace como empresa y la agencia de publicidad o de promociones con las cuales se contratan diversas funciones de publicidad o promoción.

- Seleccionar los medios de comunicaciones con bases objetivas tales como radio, televisión, periódicos, revistas, internet y publicidad externa para diseminar la publicidad.
- Crear y dirigir programas de promoción combinando publicidad con incentivo de compra para incrementar las ventas de las marcas que se encuentran en el centro Comercial.
- Diseñar ofertas comerciales.

DESCRIPCION DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE JEFE DE MANTENIMIENTO.

Cargo: Jefe de Mantenimiento

Dependencia: Gerente General, Gerente Administrador.

Funciones:

- Planificar y asignar actividades del personal a su cargo.
- Coordina y supervisa los trabajos de instalación, de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- Ordenar y supervisar la reparación de equipos.
- Estimar el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Elaborar notas de pedidos de materiales y repuestos.
- Rendir información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Planificar, coordinar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.
- Inspeccionar el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
- Detectar fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Manejar constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EL CARGO DE JEFE DE SEGURIDAD GENERAL.

Cargo: Jefe de Seguridad General

Dependencia: Junta de Directiva

Funciones:

- Planifica y elabora planes y programas de protección y seguridad.
- Supervisa el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad, por parte del personal de vigilancia.
- Orienta al personal a su cargo en la realización de actividades de protección y seguridad de los recursos humanos y bienes materiales existentes en la Compañía.
- Instruye al personal a su cargo sobre el uso de equipos de seguridad.
- Coordina los trabajos de investigación y evaluación de las posibles causas que originan siniestros de robos, hurtos, etc.
- El control de la formación permanente del personal de seguridad que de ellos dependa, proponiendo a la dirección de la empresa la adopción de las medidas o iniciativas adecuadas para el cumplimiento de dicha finalidad.

- Asegurar la colaboración de los servicios de seguridad con los de las correspondientes dependencias de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- Vela por que el personal a su cargo se mantenga actualizado en materia de protección y seguridad.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afán que le sea asignada.

ANEXO 6: CUÑA RADIAL CENTRO COMERCIAL “LAS ORQUIDEAS”



CUÑA - BANDAS C.C. Las Orquideas .mp3

ANEXO 7: PROFORMA DE RADIO



La Farra Estación 92.9 FM

Dirección: Calle Cuenca y Luis Cordero

Segunda Planta

PROFORMAS PUBLICITARIA:

1. AUSPICIO CONCIERTO POR EL AMOR Y LA AMISTAD 02 DE FEBRERO:

\$80.00 hasta el día del evento. Full Publicidad

2. OPCIONES 2013 "RUMBO A LAS ELECCIONES":

Viernes: ENERO: 18, 25; FEBRERO: 1, 8, 15, 22 = 1 pautada \$50; 3 pautadas \$100

3. CUÑAS DIARIAS:

FIN DE SEMANA: \$ 100.00

UNA SEMANA: \$ 150.00

15 DÍAS: \$ 250.00

UN MES: \$ 400.00 De lunes a viernes

TRES MESES: \$ 350.00 Mensual De lunes a viernes

SEIS MESES: \$ 350.00 Mensual De lunes a domingo

UN AÑO: \$ 300.00 Mensual De lunes a domingo

A cada propuesta corresponde 10 pautadas diarias, en caso de preferir 5 pautadas diarias el costo será del 70% de cada opción.

4. MENCIONES INDIVIDUALES: \$10 C/U

Los precios arriba indicados **NO INCLUYEN IVA**

Debo comunicar a usted que la Farra estación 92.9 FM. cuenta con portal de internet, con el cual damos el servicio de audio en vivo, para todo el mundo mediante www.gualaceoaldia.com y www.lafarraestacion.com.ec

Atentamente,

Kléver Rivera
GERENTE 92.9 FM

Lic. Rafael Calle
EL NOTICIERO
Celular: 0997 300464

ANEXO 8: PROFORMA DE TELEVISIÓN



SOL TELEVISIÓN
¡ Tu mejor elección...!

Gualaceo, 06 Septiembre del 2013.

Sres.
CENTRO COMERCIAL "LAS ORQUIDEAS".
Ciudad.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de SOL TELEVISION, a través de la cual se proyecta una gran programación de interés para la teleaudiencia de los cantones: Gualaceo y Chordeleg.

La presente tiene por objeto darle a conocer los siguientes paquetes publicitarios:

\$ 300 mensuales 8 cuñas diarias en la programación regular más 1 vez en el Noticiero indicando que la empresa dispone de cuatro noticieros diarios.

\$ 250 mensuales 8 cuñas diarias en la programación regular.

Nota: este precio no incluye IVA.

Esperando que la presente tenga la favorable acogida desde ya le expreso mis sentimientos de estima y consideración.

ATENTAMENTE

Sr. Aurio Pérez Ortega
GERENTE

Tu mejor elección

www.soltelevision.com.ec
Tv on-line

Dirección: Manuel Moreno 7-52 y Dávila Chica
Telfs: 2 256 860 / 2 256 625 Móvil: 095883038
E-mail: soltvcanalsiete@hotmail.com
soltelevision7@hotmail.com
Gualaceo - Azuay - Ecuador

ANEXO 9: COMERCIAL GRABADO DEL CENTRO COMERCIAL



Centro Comercial Las Orquideas Gualaceo.wmv

ANEXO 10: BALANCE GENERAL PRIMER SEMESTRE 2013

MALL SANTIAGO DE GUALACEO MASGUAL SA					
BALANCE GENERAL.					
DESDE EL 1 DE ENERO DEL 2012 HASTA EL 30 DE JUNIO 2013					
Cuenta					
ACTIVO	645580.23				
ACTIVO CORRIENTE		127306.11			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			14450.17		
CAJA				1025.47	
CAJA GENERAL					891.47
CAJA CHICA					134
BANCOS				13424.7	
BANCOS NACIONALES					13424.7
ACTIVOS FINANCIEROS			53851.88		
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS				30497.9	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS					29498.7
CUENTAS POR COBRAR					999.2
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				23353.98	
ANTICIPOS					23353.98
INVENTARIOS			730.44		
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN				730.44	
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN					730.44
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			58273.62		
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)				47034.38	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)					47034.38
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)				11239.24	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)					11239.24
ACTIVO NO CORRIENTE		518274.12			
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO			226698.97		
MUEBLES Y ENSERES				23765.1	
MUEBLES Y ENSERES					23765.1
MAQUINARIA Y EQUIPO				212539.51	
MAQUINARIA Y EQUIPO					212539.51
ACTIVOS INTANGIBLES			306491.5		
INTANGIBLES				306491.5	
INTANGIBLES					306491.5
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN			-14916.35		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN				-14916.35	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN					-14916.35
PASIVO	-500202.06				
PASIVO CORRIENTE		65196.55			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			-39531.95		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR				-39531.95	
LOCALES					-39531.95
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			-8786.5		
LOCALES				-8786.5	
OBLIGACIONES BANCARIAS					-8786.5
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			-10027		
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA				-389.95	
IMPUESTO A VALOR AGREGADO					-283.01
RETENCION EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA					-106.94

CON EL IESS X PAGAR				-1165.99	
CON EL IESS					-1165.99
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS POR PAGAR				-8471.06	
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS					-8471.06
ANTICIPOS DE CLIENTES			-1440		
ANTICIPOS DE CLIENTES				-1440	
ANTICIPOS DE CLIENTES					-1440
OTROS PASIVOS CORRIENTES			-5411.1		
OTROS PASIVOS CORRIENTES				-5411.1	
SUELDOS POR PAGAR					-4886.1
PRESTAMOS ACCIONISTAS					-525
PASIVO NO CORRIENTE		-435005.51			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			-240700		
LOCALES				-240700	
LOCALES					-240700
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			-194305.51		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS				-194305.51	
LOCALES					-194305.51
PATRIMONIO NETO	-215526.33				
CAPITAL		-12400			
CAPITAL SUSCRITO O CONSIGNADO			-12400		
CAPITAL SUSCRITO O CONSIGNADO				-12400	
CAPITAL SUSCRITO O CONSIGNADO					-12400
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAP		-572190			
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAP			-572190		
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAP				-572190	
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAP					-572190
RESULTADOS ACUMULADOS		369063.67			
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS			369063.67		
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS				369063.67	
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS					369063.67
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-70,148.16				

ANEXO 11: ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS PRIMER SEMESTRE 2013

MALL SANTIAGO DE GUALACEO MAS GUAL SA						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA						
Tipo	Cuenta					
ING	INGRESOS	75100.82				
ING	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINA		75100.82			
ING	VENTA DE SERVICIOS			68481.31		
ING	VENTA DE SERVICIOS				68481.31	
ING	VENTA DE SERVICIOS					68481.31
ING	Ventas Tarifa 12%					59373.28
ING	Ventas Tarifa 0%					9108.03
ING	INTERESES			58.26		
ING	INTERESES				58.26	
ING	INTERESES					58.26
ING	Interes cta. ahorros					58.26
ING	ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS			6561.25		
ING	ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS				6561.25	
ING	ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS					6561.25
ING	Otros ingresos					590.56
ING	Diferencias Clientes					10.33
ING	Otros Ingresos Vta. Boletos					4921.89
ING	Otros ingresos por parqueadero					260.78
ING	Otros ingresos local juegos					456.5
ING	Otros ingresos Titulos de accion					25
ING	Otros ingresos Europea					296.19
EGR	COSTOS	-145268.2				
EGR	GASTOS		-145268.2			
EGR	GASTOS DE VENTA			-33382.46		
EGR	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				-13221.04	
EGR	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES					-13221.04
EGR	Mantenimiento y reparación de m					-78.46
EGR	Mantenimiento y reparación de ed					-12160.65
EGR	Mantenimiento y reparación grad					-775.5
EGR	Mantenimiento y reparacion de ju					-206.43
EGR	COMISIONES				-642.54	
EGR	COMISIONES					-642.54
EGR	Comisiones en ventas					-642.54
EGR	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				-4909.04	
EGR	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD					-4909.04
EGR	Publicidad en radio					-427.6
EGR	Publicidad prensa					-297.17
EGR	Publicidad volanteo					-569.63
EGR	Eventos					-2119.86
EGR	Publicidad Vallas					-900
EGR	Auspicios					-594.78
EGR	COMBUSTIBLES				-33.04	
EGR	COMBUSTIBLES					-33.04
EGR	Combustibles					-33.04
EGR	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y				-3480.6	
EGR	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y					-3480.6
EGR	Seguros Edificio					-3480.6
EGR	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a a				-10.51	
EGR	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a a					-10.51
EGR	Agasajos Accionistas Trab. Y Clie					-10.51
EGR	SERVICIOS BASICOS				-3971.53	
EGR	SERVICIOS BASICOS					-3971.53
EGR	Telefonos					-25.44
EGR	Energia electrica					-3946.09
EGR	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA				-146	

EGR	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA					-146	
EGR	Notarios y Registradores de la pro						-146
EGR	AMORTIZACIONES:				-3389.91		
EGR	INTANGIBLES					-3389.91	
EGR	Amortización gastos de administr						-232.08
EGR	Amortización Software Contable						-566.67
EGR	Amortización Compra usufructo						-2487
EGR	Amortización Sistema magnetic ca						-104.16
EGR	OTROS GASTOS				-3578.25		
EGR	OTROS GASTOS					-3578.25	
EGR	Instalaciones						-212.6
EGR	Tarjetas para juegos						-1500
EGR	Gastos varios						-69.43
EGR	Gastos Hornamentales						-90.31
EGR	Gastos Seguridad						-426
EGR	Gastos de suministros de venta						-894.93
EGR	Diferencias Proveedores						36.44
EGR	Avaluo de activos						-10
EGR	Gastos varios local la Europea						-411.42
EGR	GASTOS ADMINISTRATIVOS			90535.15			
EGR	GASTOS ADMINISTRATIVOS				30721.04		
EGR	SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMU					-30721.04	
EGR	Sueldos y Salarios						30524.04
EGR	Horas Extas						185.05
EGR	Otras remuneraciones						
EGR	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (-4578.99		
EGR	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (-4578.99	
EGR	Aporte Patronal						-3708.39
EGR	Fondos de Reserva						-677.52
EGR	Seguro Salud tiempo parcial						-193.08
EGR	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZA				-6062.8		
EGR	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZA					-6062.8	
EGR	Decimo Tercer Sueldo						-2461.91
EGR	Decimo Cuarto Sueldo						-2263.1
EGR	Vacaciones						-1251.51
EGR	Desahucio						-86.28
EGR	HONORARIOS COMISIONES Y DIETA				-7307.62		
EGR	HONORARIOS COMISIONES Y DIETA					-7307.62	
EGR	Honorarios						-7307.62
EGR	REMUNERACIONES A OTROS TRABA				-1166.67		
EGR	Contador Contratado					-1166.67	
EGR	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				-2778.33		
EGR	Mantenimiento y Reparaciones					-714.29	
EGR	Adecuacion del local					-1904.36	
EGR	Mantenimiento de software					-80	
EGR	MAQUINARIA BODEGAS					-79.68	
EGR	Mantenimiento bodega y equipos						-79.68
EGR	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a a				-53		
EGR	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a a					-53	
EGR	Gastos de Gestión (agasajos a acc						-53
EGR	GASTOS DE VIAJE				-332.87		
EGR	GASTOS DE VIAJE					-332.87	
EGR	Transporte						-332.87
EGR	SERVICIOS BASICOS				-5871.76		
EGR	SERVICIOS BASICOS					-5871.76	
EGR	Agua Administrativo						-2863.1
EGR	Recoleccion de basura						-876
EGR	Telefono Administrativo						-144.4
EGR	Celular Administrativo						-204.47

EGR	Internet Administrativo						-1783.79
EGR	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA				-127.2		
EGR	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA					-127.2	
EGR	Notarios y Registradores de la Pro						-127.2
EGR	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OT				-1930.55		
EGR	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OT					-1930.55	
EGR	Impuestos, cuotas y contribuciones						-1146.99
EGR	Impuestos bomberos						-221.78
EGR	Gastos liq. Imp. Proporcional						-29.02
EGR	Contribuciones Superintendencia						-532.76
EGR	DEPRECIACIONES:				-5905.53		
EGR	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO					-5905.53	
EGR	Deprec. Equipo de Computación						-844.14
EGR	Deprec. Muebles y Enseres						-1188.21
EGR	Deprec. Equipo de Cocina						-506.76
EGR	Deprec. Juegos Elect.						-3018.72
EGR	Deprec. Equipo de Limpieza						-140.4
EGR	Deprec. Equipo Amplificación						-207.3
EGR	GASTO DETERIORO:				-714.29		
EGR	GASTO DETERIORO:					-714.29	
EGR	Propiedades Planta y Equipo						-714.29
EGR	OTROS GASTOS				-22984.5		
EGR	OTROS GASTOS					-22984.5	
EGR	Utiles de Oficina						-431.76
EGR	Utiles de Aseo y Limpieza						-1002.43
EGR	Copias e impresiones						-84.72
EGR	Gastos Legales y permisos						-1368.79
EGR	Alimentacion Administrativo						-27.15
EGR	Demandas y Acuerdos Concesiona						-20306.01
EGR	Demandas y Acuerdos empleados						666.65
EGR	Asesoría legal, laboral, tributaria						
EGR	GASTOS FINANCIEROS			-16371.39			
EGR	GASTOS FINANCIEROS				-16311.36		
EGR	INTERESES					-16311.36	
EGR	Intereses Prest. Bancarios						-16311.36
EGR	COMISIONES				-60.03		
EGR	COMISIONES					-60.03	
EGR	Comisiones Bancarias						-60.03
EGR	GASTOS NO DEDUCIBLES			-4979.2			
EGR	Varios caja chica				-87.66		
EGR	Servicios Basicos				-118.39		
EGR	Varios NO deducibles				-1533.98		
EGR	Multas e intereses				-803.56		
EGR	Intereses prestamos				-2435.61		
	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	70,167.38					