



Maestría en Administración de Empresas

Título:

“Modelo de gestión integral para centros comerciales pequeños”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autor:

Mónica Andrea Molina Saquicela

Director:

Andrés F. Ugalde Vázquez

Cuenca, Ecuador

2013

Dedicatoria:

El presente trabajo va dedicado a mi hija Julianna por ser el motor de mi vida.

A mi esposo Adrián por ser aquel fiel compañero que me impulsa a seguir en la búsqueda de mis sueños.

A mis padres Saida y Marco por ser mi ejemplo de vida y superación, haciendo de mí una guerrera incansable.

A mis hermanas Verónica y Johanna por caminar junto a mí por este hermoso sendero llamado vida.

De una manera muy especial a mi nuevo ángel que está en el cielo, mi querido tío Galo Destruge, por haber creído desde un inicio en mí y por todo el cariño que en vida supo brindarme.

Todos ustedes han sido mi inspiración y fuerza para culminar con éxito este nuevo reto en mi vida profesional.

Agradecimientos:

Mi principal agradecimiento a Dios, quien camina junto a mí en cada paso que doy y su amor es visible a través del regalo de cada nuevo amanecer.

A mi director de tesis Eco. Andrés F. Ugalde Vázquez, por su direccionamiento y apoyo en la elaboración del presente trabajo.

Un agradecimiento especial al Sr. Santiago Santos Molina, Gerente Regional de Corporación Favorita C.A., por su apoyo invaluable como mentor y amigo a lo largo de la maestría.

A mis queridos compañeros de la maestría por cada momento compartido, de manera especial a mis compañeros de grupo: Fernando, Tatiana y Silvia, porque juntos iniciamos un nuevo reto que culminamos con éxito, gracias al esfuerzo de nuestro trabajo en equipo.

A esos ángeles que Dios coloca en nuestro camino y que llamamos amigos, mil gracias por su apoyo y presencia constante.

Resumen:

Desarrollar un modelo de gestión integral diseñado a la medida de las necesidades de los centros comerciales pequeños, tomando como base para su implementación al *Centro Comercial Plaza de las Américas*, servirá como una herramienta clave que ayudará a su equipo gerencial, a través de un manejo planificado y el aprovechamiento de sus diferenciadores, lograr un crecimiento a lo largo del tiempo, así como un mejor posicionamiento en la mente del consumidor y una mayor participación en el mercado, no contar con uno, podría significar el estancamiento en su crecimiento o en el escenario más negativo su posible desaparición.

Palabras Clave

Plan Estratégico, Modelo de Gestión, Manual de Funciones, Consumidor, Alianzas Estratégicas.

ABSTRACT

To develop an integral management model and to design it according to the needs of small shopping centers such as *Centro Comercial Plaza de las Americas*, will serve as a key tool that will help its management team through planned management and through the use of distinctive attributes. These procedures will help to achieve long term development as well as to improve its positioning in the minds of the consumers, and increase its participation in the market. Not counting with this type of management model could mean the shopping center's stagnation or in the worst case scenario its disappearing.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1	
Descripción de la Empresa.....	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Antecedentes de la Empresa.....	4
1.3 Productos y/o Servicios que ofrece.....	9
1.4 Equipo Empresarial y Gerencial.....	12
1.4.1 Equipo Empresarial.....	12
1.4.2 Equipo Gerencial.....	13
1.5 Diagnóstico de la Empresa.....	14
1.5.1 Flujo de Clientes.....	14
1.5.2 Ingresos.....	15
1.5.3 Herramientas Administrativas.....	16
1.5.4 Factor Humano.....	20
1.5.5 Infraestructura.....	21
1.5.6 Alianzas Estratégicas.....	23
1.6 Competencia Actual.....	24
1.7 Análisis de la Industria.....	27
1.7.1 Las Fuerzas Competitivas de Porter.....	27
1.7.2 Análisis del Entorno.....	42
Capítulo 2	
Elaboración del Plan Estratégico.....	68
2.1 Elaboración de la Misión.....	72
2.2 Elaboración de la Visión.....	72
2.3 Valores Organizacionales.....	73
2.4 Elaboración de los Objetivos Estratégicos.....	73
2.5 Formulación de la Estrategia del Negocio.....	74
Capítulo 3	
Plan de Marketing.....	80
3.1 Formulación de los objetivos de Marketing.....	81
3.2 Segmentación del mercado de clientes.....	82
3.2.1 Perfil del consumidor.....	83

3.2.2 Deseos y necesidades del consumidor.	83
3.2.3 Hábitos de uso y actitudes	84
3.2.4 Papeles de compra.	84
3.3 Mercado de Centros Comerciales.	85
3.3.1 Historia.	85
3.3.2 Tamaño del mercado.	87
3.3.3 Estacionalidad.	87
3.3.4 Impacto de la tecnología.	89
3.3.5 Competidores.	89
3.3.6 Participación en el mercado de los principales centros comerciales.	91
3.4 Estrategias	92
3.4.1 Estrategias de posicionamiento.	92
3.5 Marketing Mix.	93
3.5.1 Características de la P de producto.	93
3.5.2 Características de la P de punto de venta.	97
3.5.3 Características de la P de promoción.	99
3.5.3.1 Características de las campañas.	99
3.5.3.2 Medios de comunicación.	99
3.5.3.3 Promoción de ventas.	104
3.5.3.4 Relaciones públicas.	109
3.5.3.5 Marketing directo.	111
3.5.4 Características de la P de precio.	112
Capítulo 4	
Plan de Recursos Humanos.	114
4.1 Funciones y Competencias.	114
4.2 Estructura Organizacional y Actividades.	123
4.3 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.	134
4.3.1 Reclutamiento.	134
4.3.2 Selección.	135
4.3.3 Contratación.	137
4.4 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.	137
4.4.1 Inducción.	138

4.4.2 Capacitación.	138
4.4.3 Evaluación.....	139
4.5 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.	140
Capítulo 5	
Plan Financiero.	144
5.1 Supuestos	144
5.1.1 Supuestos Ingresos.	145
5.1.2 Supuestos Gastos o Inversiones	146
5.2 Análisis Financiero Básico.	147
5.2.1 Estado de Resultados Integral.....	147
5.2.2 Estados de Situación Financiera.	151
Conclusiones y Recomendaciones.....	152
Anexos.	155

Índice de Tablas

Tabla 1	Tabla de copropietarios y % de participación sobre alícuotas	7
Tabla 2	Clasificación de centros comerciales tradicionales	9
Tabla 3	Cuadro comparativo de ingresos del centro comercial plaza de las Américas	15
Tabla 4	Uso de herramientas administrativas en centros comerciales de Cuenca	18
Tabla 5	Utilización parqueadero Abril 2013	21
Tabla 6	Utilización parqueadero temporada alta	22
Tabla 7	Centros comerciales de la ciudad Cuenca	25
Tabla 8	Piezas procesadas por club correos	37
Tabla 9	Tasas referenciales	44
Tabla 10	Variación del Salario Básico del Ecuador	45
Tabla 11	Parroquias urbanas de Cuenca	48
Tabla 12	Extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca (zona urbana)	49
Tabla 13	Extranjeros residentes en la parroquia San Sebastián	50
Tabla 14	Tipos de Sociedades de los Centros Comerciales de Cuenca	58
Tabla 15	Uso de Internet Nacional	63
Tabla 16	Objetivos del Centro Comercial Plaza de las Américas para los próximos 5 años	82
Tabla 17	Segmentación del Mercado por Quintiles de Ingreso de la ciudad de Cuenca	83
Tabla 18	Papeles de compra y agentes en el segmento de productos y/o servicios	85
Tabla 19	Estacionalidad del mercado del Centro Comercial Plaza de las Américas: Promedio del consumo mensual con tarjetas de crédito de 2 años (%)	88
Tabla 20	Centros comerciales de la ciudad Cuenca	90
Tabla 21	Participación en el mercado de los principales centros comerciales (%)	91
Tabla 22	Participación en el mercado de los principales centros comerciales (miles de \$)	91
Tabla 23	Plan Publicitario Anual - Medio Radios	101
Tabla 24	Plan Publicitario Anual - Medio Prensa Escrita	102
Tabla 25	Plan Publicitario Anual - Medio Pagina Web	102
Tabla 26	Plan Publicitario Anual - Medio Redes Sociales	103
Tabla 27	Inversión en medios de comunicación principales Centros Comerciales de Cuenca Año 2012	103
Tabla 28	Programa de Capacitación	139

Indice de Figuras

Figura 1 Organigrama Actual del Centro Comercial Plaza de las Américas	12
Figura 2 Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.....	28
Figura 3 Piezas procesadas Club Correos 2011-2012.....	37
Figura 4 Inflación Nacional.....	43
Figura 5 Inflación de Cuenca	43
Figura 6 Tasa de desempleo principales ciudades del Ecuador	46
Figura 7 Población del Ecuador por regiones.....	47
Figura 8 Estratificación socioeconómica de la población del Ecuador.....	52
Figura 9 Pobreza Nacional (Urbano Rural).....	54
Figura 10 Evolución de la Pobreza Urbana	55
Figura 11 Uso de Internet en el Ecuador.....	62
Figura 12 Porcentaje de personas que han usado internet (Año 2011).....	63
Figura 13 Razones de uso de internet.....	64
Figura 14 Capacitación Problemas Ambientales.....	66
Figura 15 Ventas del Centro Comercial Plaza de las Américas.....	88
Figura 16 Top of Main de Centros Comerciales de Cuenca.....	90
Figura 17 Logotipo Centro Comercial Plaza de las Américas	94
Figura 18 Ranking Radioyentes Clase Media Alta - Alta.....	100
Figura 19 Publicidad Eventos Exclusivos	105
Figura 20 Publicidad Sorteos.....	108
Figura 21 Publicidad Prensa.....	110
Figura 22 Publicidad Marketing Directo	111
Figura 23 Organigrama actual del Centro Comercial Plaza de las Américas	124
Figura 24 Organigrama sugerido para el Centro Comercial Plaza de las Américas	125

Introducción

La constante proliferación de los diferentes tipos de centros comerciales en la ciudad de Cuenca y las necesidades cambiantes de los consumidores que cada vez son más exigentes, requiere que se entienda a fondo su tipo de modelo de negocio.

En nuestro caso de estudio al ser el Centro Comercial Plaza de las Américas un negocio en marcha, que se encasilla dentro de la clasificación de Centro Comercial Pequeño de acuerdo al tamaño de su superficie bruta alquilable, es importante diseñar un Modelo de Gestión Integral que sirva de guía a su equipo gerencial para alcanzar el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. El omitir apoyarse en ésta herramienta de gran valía podría significar el estancamiento en su crecimiento o en el escenario más negativo su posible desaparición.

La Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC) define un Centro Comercial como “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 relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria” (Asociación Española de Centros y Parques Comerciales).

Un modelo de gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización. (Tobar, 2002)

En base a estos conceptos podemos darnos cuenta que existen diferentes modelos de gestión, los cuales están implícitos en el manejo diario de las diferentes empresas por parte de su equipo gerencial, en el caso de estudio que nos atañe que es el Centro Comercial Plaza de las Américas, fue construido en el año de 1989 por Lotizadora del Valle Cía. Ltda., quien posteriormente procedió con la venta de los locales comerciales a diferentes negocios locales y nacionales, al ser constituido bajo el Régimen de Propiedad Horizontal, maneja un formato de “Condominio”, siendo el 13 de Julio de 1991 el día que abrió sus puertas al público, para aquel entonces era el segundo Centro Comercial de la ciudad de Cuenca, ya que existía Centro Comercial El Vergel, lo que resultaba un negocio muy atractivo pues el mercado no estaba explotado y permitía que el negocio tuviera el crecimiento esperado por su equipo empresarial y gerencial. Desde sus inicios el manejo administrativo se ha llevado a cabo de manera tradicional, tal es así que el centro comercial nunca contó con un plan estratégico definido, plan de marketing, ni plan de recursos humanos, la toma de decisiones la mayoría de veces, ha estado basada en la intuición de sus directivos.

Sin embargo con el paso de los años se han emplazado nuevos centros comerciales en la ciudad de Cuenca, lo que ha generado que cada uno de ellos a través de su modelo de

gestión, busqué captar la atención de clientes potenciales y ponga en práctica estrategias que permitan fidelizarlos y así mantener relaciones redituables a largo plazo.

Adicionalmente debido a los factores tan cambiantes del mercado, y a las exigencias cada vez mayores de los clientes, así como a la aparición de nuevos nichos de mercados que pueden ser captados como personas extranjeras retiradas que han venido a establecerse en la ciudad de Cuenca. El Directorio del Centro Comercial apoyó la iniciativa del autor de esta presente tesis sobre la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Integral, que pueda ser implementado en nuestro caso de estudio y que permita un manejo articulado y planificado del centro comercial, para hacer frente a la competencia actual y futura, para mantener y captar nuevos clientes y establecer con ellos relaciones a largo plazo, y a su vez determine el crecimiento sostenido del centro comercial.

Incorporar un nuevo modelo de gestión involucra un gran desafío estratégico, implica tomar consciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones y de cómo nos impide alcanzar nuestros objetivos. De lo malo, de lo bueno, de cómo nos perjudica en algunas cosas, pero también de cómo nos facilita otras cosas. Cambiar un modelo de gestión implica responderse las siguientes preguntas: (Tobar, 2002)

¿Dónde estamos?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo lo estamos haciendo?

Para lograr ese cambio será necesario trazar una hoja de ruta que nos permita alcanzar las metas fijadas por el equipo empresarial y gerencial, para lo cual procederemos a desarrollar un Modelo de Gestión Integral para Centros Comerciales Pequeños, el mismo que estará basado en el diseño de un plan de negocios para empresas en marcha, que buscará conseguir los siguientes objetivos específicos:

- 1. Describir la empresa motivo de estudio:** Conocer a fondo el modelo de negocio a través de su historia, los diferentes tipos de productos o servicios que se ofertan, el equipo empresarial y gerencial que se encuentra al frente de este negocio, se realizará un diagnóstico, ya que al tratarse de una empresa en marcha este análisis servirá para decidir cuáles son las fortalezas internas de la empresa que ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno, un estudio de su competencia actual, y el análisis de la Industria.
- 2. Elaborar el Plan Estratégico de la empresa:** Se procederá a elaborar la Misión y la Visión de la empresa para establecer cuál es la razón de ser de la misma y a dónde se pretende llegar en el futuro. Establecer los objetivos estratégicos y determinar las estrategias para alcanzar los mismos.

- 3. Elaborar el Plan de Marketing:** Iniciará con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se quiere llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa aspira lograr. Procederemos a la elaboración de los objetivos de marketing los cuales deberán ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables, se determinará las estrategias que permitan lograr una propuesta de valor que no solamente busque satisfacer las necesidades del cliente sino deleitarlo, a través de un mix de marketing efectivo: producto y/o servicio, precio, promoción y plaza.

- 4. Diseñar el Plan de Recursos Humanos:** Al considerarse el talento humano como un elemento clave del éxito empresarial, un recurso humano de calidad puede significar una gran ventaja para la empresa, comenzaremos con la descripción de las funciones y competencias, así como con la estructura organizacional y actividades, adicionalmente se contemplará en función de los objetivos y requerimientos de personal las estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal. Posteriormente con el objetivo de adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador se establecerá estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal. Finalmente al considerarse a la rotación de personal un costo alto para cualquier empresa, se procederá a definir estrategias de motivación y desarrollo del personal que le permitirán retenerlo.

- 5. Desarrollar el Plan Financiero:** Integraremos en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos, para ello, en base a los supuestos se realizará un análisis financiero básico, que determinará la viabilidad del mismo.

Este Modelo de Gestión Integral para Centros Comerciales Pequeños, tiene la particularidad de ser flexible y acoplarse a las necesidades de la realidad de cada centro comercial, sin embargo al existir interrelación entre los componentes del mismo, cuando se modifica uno de ellos, se debe revisar el impacto que tiene dicha modificación sobre el resto de componentes

El Modelo de Gestión Integral para Centros Comerciales Pequeños se convertirá en una herramienta administrativa que permitirá a su equipo gerencial un manejo planificado y estructurado y su aplicación en el caso de estudio, servirá de soporte para la toma de decisiones del Directorio del Centro Comercial Plaza de las Américas, en el desarrollo de este modelo de gestión integral se reúnen muchas áreas del conocimiento adquirido por el autor durante la formación recibida en la Maestría de Administración de Empresas.

Capítulo 1

Descripción de la Empresa.

1.1 Introducción.

Centro Comercial Plaza de las Américas está ubicado al noroeste de la ciudad de Cuenca, en la parroquia San Sebastián, con una superficie bruta alquilable de 5.308,81m², que de acuerdo a la clasificación de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales, podemos encasillarlo dentro de la categoría de Centros Comerciales Pequeños, en él funcionan 28 locales comerciales, de los cuales 3 son locales anclas por la superficie de los mismos y porque generan el mayor flujo de clientes, estos locales son: Supermaxi, Sukasa y Banco del Austro, los dos primeros de propiedad de Corporación Favorita C.A.; además cuenta con 11 islas de pequeños negocios y un lobby de cajeros automáticos de 3 entidades financieras: Banco del Austro, Banco de Guayaquil y Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista, adosado al Centro Comercial se encuentra el local Bebémundo de propiedad de Corporación Favorita C.A. con 18.000 ítems de productos para bebés de 0 a 2 años (Corporación Favorita C.A., 2013).

El Centro Comercial Plaza de las Américas es un Condominio, que se rige bajo la Ley de Propiedad Horizontal, razón por la cual cada local tiene su propio dueño, en algunos casos el propietario del local es el dueño del negocio en él emplazado, mientras que en otros casos el propietario arrienda su local a un tercero quién coloca su negocio.

1.2 Antecedentes de la Empresa

El Centro Comercial Plaza de las Américas fue construido por Lotizadora del Valle Cía. Ltda. bajo el Régimen de Propiedad Horizontal, sobre un terreno de 9.836,87m² ubicado en la Avenida de las Américas y calle del Tejar, el cual fue adquirido a Supermercados La Favorita C.A. el 29 de diciembre de 1989 (Notaría Segunda del Cantón Cuenca, 1989).

Considerando los dos tipos de intereses en la apertura de Centros Comerciales: comerciales e inmobiliarios, en los que se hace referencia a los intereses comerciales de los diferentes negocios que se emplazan dentro de un Centro Comercial, existen también los intereses propios del promotor inmobiliario que generalmente son de tres tipos: el primero que realiza la venta de los locales una vez construido el Centro Comercial, el segundo que promueve la construcción de un hipermercado y el tercero en el que se encuentran los que prefieren dar los locales en concesión ya que se vinculan con el Centro Comercial y sus ingresos dependerán del buen funcionamiento del mismo a lo largo del tiempo (Cuesta Valiño & Gutierrez Rodríguez, 2010), en el caso específico de Lotizadora del Valle Cía. Ltda,

desde el principio tuvieron claro el formato que se manejaría: un Centro Comercial de Copropietarios, a través de la venta de los locales comerciales, buscando el emplazamiento como local ancla de un supermercado de autoservicio como lo es Supermaxi, que ya tenía gran acogida en ciudades como Quito y Guayaquil, a lo que sumarían un interesante mix de locales.

Lotizadora del Valle realizó la venta de los 44 locales inaugurando de esta manera el Centro Comercial Plaza de las Américas el 13 de julio de 1991, fecha que abrió sus puertas al público de la ciudad de Cuenca, siendo en aquel momento el segundo Centro Comercial en la ciudad, ya que existía en aquel entonces Centro Comercial El Vergel, este último factor pudo haber sido determinante para su creación, ya que se consideraba un negocio atractivo, debido a que el mercado potencial para centros comerciales en la ciudad de Cuenca no estaba explotado.

Los socios mayoritarios del Centro Comercial Plaza de las Américas son el grupo Wright (Corporación Favorita C.A.), seguidos por el grupo Eljuri y otros copropietarios minoristas.

Actualmente funcionan 28 negocios, muchos de los cuales se emplazan en 2 o más locales.

El Centro Comercial tiene 3 locales anclas que son: Supermaxi, Sukasa y Banco del Austro, adicionalmente el Centro Comercial cuenta con 11 Islas de pequeños negocios comerciales y/o servicios, ubicados en sus áreas comunales.

La autoridad suprema del Centro Comercial Plaza de las Américas, es la Asamblea de Copropietarios en todo lo relacionado con:

1. La administración y conservación del edificio
2. Relaciones entre copropietarios
3. Relaciones entre usuarios y copropietarios
4. Relaciones de copropietarios, usuarios y la Administración

La Asamblea de Copropietarios se reúne ordinariamente una vez al año dentro de los tres primeros meses de cada año, y extraordinariamente cuando fuera convocada. Cada copropietario en la Asamblea General tiene derecho a votos de acuerdo a la parte proporcional de la alícuota que le corresponde.

El Directorio es el que representa a la Asamblea, el mismo que está integrado por 5 vocales, tres de los cuales son elegidos por los locales anclas, y los dos restantes son elegidos por la Asamblea en la sesión ordinaria; siendo uno de ellos un copropietario elegido con votos, cuyas alícuotas sumen no más del 20% de las minorías. El Directorio

dura un año en sus funciones pudiendo ser reelegido indefinidamente (Centro Comercial Plaza de las Américas, 2012).

El Directorio es quien designa al Administrador por el período de un año pudiendo ser reelegido indefinidamente, para ser Administrador no es necesario ser copropietario y la designación puede recaer en una persona natural o jurídica.

Durante los 21 años de vida del Centro Comercial han existido un número de 6 administradores, lo cual puede definirse como una estabilidad en dicho cargo, que ha permitido que los proyectos iniciados en su mayoría puedan ser terminados porque el tiempo de permanencia en el cargo permitía llevarlos a cabo.

El personal del Centro Comercial Plaza de las Américas estuvo conformado hasta el 31 de Enero del 2013 por 12 personas: una administradora, una secretaria, 4 conserjes y 6 guardias.

Adicionalmente cuenta con los servicios profesionales permanentes de una Contadora y un Abogado.

Tabla 1 Tabla de copropietarios y % de participación sobre alícuotas

LOCAL	NOMBRE	COPROPIETARIO	M2	% de Participación sobre Alícuotas
1 / 2 / 3	BANCO DEL AUSTRO S.A.	BANCO DEL AUSTRO S.A.	456.25	7.25
4 / 5 / 6	KALIDO / VICTORIAS PINK	SR. LEONARDO MALO	152.55	4.47
7	MIANWALI	ING. MA. AUGUSTA JARAMILLO V.	36.00	1.25
8.9	LA FORNACE	SRA. XIMENA LOPEZ	90.10	2.75
10 / 11	ALM. JUAN ELJURI CIA. LTDA.	ECON. JORGE ELJURI	171.66	4.43
12	SUPERMAXI	CORPORACION LA FAVORITA S.A.	2,018.94	24.82
13	STEPHANIE'S BOUTIQUE	SRA. STEPHANIE ARGERIS DE UGALDE	38.80	1.30
14	JOYAS MONTERO	SRA. GLADYS DE MONTERO	37.80	1.28
15	BIGZ SHOES	SRA. SARA CARPIO/SRA. SANDRA BENALCAZAR	15.03	0.84
16	BAGS AND MORE	SRA.JHANETH SERRANO/MA.CARMEN SERRANO	14.33	0.83
17	MARTINIZING	LAVANDERIAS AUSTRALES S.A.	30.10	1.13
18	BIGZ BOUTIQUE	SR. DIEGO SERRANO	26.58	1.07
19	BED AND BATH	ECON. ANTONIO ALVAREZ	27.00	1.07
20	URBANO	SRA JENNY PEÑA DE VASQUEZ	27.80	1.09
21	ALMACEN CASAJOANA	SRA. GLORIA ORDOÑEZ	36.04	1.25
22 / 23	LAS FRAGANCIAS BURBUJAS Y SECRETOS PARA EL BAÑO	ECON. JORGE ELJURI	115.04	3.33
24 / 25	PASAMANERIA S.A.	SR. JOSE ROMAN CABRERA	137.00	3.76
26	ROOTOURS	SRA. MA. ISABEL ROMAN	25.00	1.04
27	ERA	ECON. EDMUNDO PAUTA	27.00	1.07
28	BOUTIQUE ALL UP	SRA. MARIA YOLANDA LAZO	28.90	1.11

29 / 30	VISA BANCO DEL AUSTRO	ASOCIACION SRAS. DE LA CARIDAD	54.00	2.14
31	VISA BANCO DEL AUSTRO	ECON. JORGE ELJURI	27.85	1.09
32	BELLAIMAGE PELUQUERIA	ECON. JORGE ELJURI	28.80	1.11
33 / 34	ARTESA	INMOBILIARIA CERMOSA S.A.	55.80	2.18
35 / 36	ALMACEN VANIDADES	ING. ARTURO PAREDES	50.20	2.07
37 / 38	MUTUALISTA AZUAY	MUTUALISTA AZUAY	48.60	2.04
39	SUKASA	COMOHOGAR S.A.	1,345.72	17.82
40	SUKASA	COMOHOGAR S.A.	40.50	1.34
41 / 42	SUKASA	COMOHOGAR S.A.	72.90	2.52
43 / 44	LAS FRAGANCIAS PERFUMERIA	SRA. GLADYS ELJURI	74.52	2.55
TOTAL			5,310.81	100.00

Fuente: Archivos del Centro Comercial Plaza de las Américas 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

En el año 2004, la Asamblea General aprobó el adosamiento del local comercial denominado Bebémundo de propiedad de Corporación Favorita C.A., al Centro Comercial Plaza de las Américas, llegando a un acuerdo con respecto a la utilización mutua del parqueadero alto y subterráneo, de esta manera se logró ampliar el número de estacionamientos de vehículos para mayor comodidad de los clientes del Centro Comercial, así como contar con un nuevo local reconocido a nivel nacional que se sumaría al atractivo mix de locales comerciales existentes, de esta manera Bebémundo abre sus puertas al público el 29 de abril del 2006.

El Centro Comercial Plaza de las Américas posee una Superficie Bruta Alquilable (SBA) de 5.310,81 m², lo que según la clasificación de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales que tiene como base la SBA, se lo encasillaría dentro de la categoría de Centros Comerciales Pequeños.

Tabla 2 Clasificación de centros comerciales tradicionales

DENOMINACION	SIGLAS	SBA (Superficie Bruta Alquilable)
Muy Grande	MG	Más de 79.999 m ²
Grande	GR	Entre 40.000 y 79.999 m ²
Mediano	ME	Entre 20.000 y 39.999 m ²
Pequeño	PE	Entre 5.000 y 19.999 m ²
Hipermercado	HI	Galería Comercial fundamentada en un Hipermercado.
Galería Comercial	GC	Galería Comercial Urbana de hasta 4.999 m ²

Fuente: Asociación Española de Centros y Parques Comerciales 2012.

Elaborado por: Mónica Molina S.

1.3 Productos y/o Servicios que ofrece.

Actualmente en el Centro Comercial Plaza de las Américas funcionan 28 negocios, algunos de los cuales se emplazan en uno o más locales, así como 11 pequeños negocios comerciales y/o servicios denominados islas, los mismos que se encuentran ubicados en las áreas comunales, además cuenta con un local adosado al Centro Comercial de propiedad de Corporación Favorita C.A.

Es importante señalar la existencia de tres locales anclas:

- **Supermaxi:** Supermercado de autoservicio que forma parte de la cadena de supermercados más grande del país con 60 años de experiencia, cuenta con 31 locales y presencia en 11 provincias a nivel nacional, en los que se ofertan 19.300 ítems para satisfacer las necesidades de sus clientes (Corporación Favorita C.A., 2013), pertenece a Corporación Favorita C.A., empresa reconocida por la calidad de sus productos y el servicio que brindan a sus clientes, considerada la segunda empresa del Ecuador en calidad de servicio, dentro de la categoría servicios de libre compra (Ekos, 2011), es importante señalar que existen 2 locales de Supermaxi adicionales dentro de la ciudad de Cuenca, ubicados en los Centros Comerciales El Vergel y Multiplaza Miraflores.

- **Sukasa:** Es una cadena de almacenes especializados en la comercialización de artículos para el hogar, sus clientes pueden encontrar gran variedad de productos innovadores y de calidad, que contribuyen al confort de sus hogares, cuenta con 5 locales y presencia en 3 provincias a nivel nacional, poseen una oferta de 25.784 ítems (Corporación Favorita C.A., 2013), pertenece al igual que Supermaxi a Corporación Favorita C.A., es importante señalar que no existen más almacenes Sukasa en la Provincia del Azuay.
- **Banco del Austro:** Entidad financiera local, con 35 años de experiencia y presencia en 19 provincias a nivel nacional, según la revista Ekos, Banco del Austro al superar los \$1000 millones en activos ingresó al segmento de bancos grandes con indicadores cercanos al promedio de dicho grupo y ocupando el sexto lugar, destacándose por eficiencia y solvencia patrimonial (Unidad de Análisis Económico Ekos & Investigación Ekos Negocios, 2012). Además de la confianza que brinda a sus depositantes el conocer que como socios fundadores está la familia Eljuri Antón, considerada una de las familias más pudientes a nivel local y nacional.

Para entender de mejor manera los productos y/o servicios que se ofertan en el Centro Comercial, se procederá a clasificar sus locales e islas dentro de 5 categorías: Belleza, Hogar, Moda & Accesorios, Cafetería y, Servicios & Banca.

a. Belleza:

- Las Fragancias Perfumería: venta de perfumes y cosméticos.
- Burbujas Beauty Shop y Secretos para el Baño: venta de Perfumes, cosméticos, artículos para el baño.
- Bellimage Peluquería: salón de belleza unisex.

b. Hogar:

- Sukasa: venta de artículos para el hogar, electrodomésticos y tecnología.
- Artesa: venta de artículos de cerámica.
- Supermaxi: Supermercado.
- Bed & Bath: venta de artículos y accesorios para Dormitorio y Baño.
- Almacenes Juan Eljuri: venta de electrodomésticos y tecnología.
- Mianwali: venta de artículos para decoración de Medio Oriente.
- Kálido: venta de artículos para el dormitorio.

c. Moda & Accesorios:

- Vanidades: venta de telas, calzado, carteras y accesorios.
- D André: venta de camisas, corbatas, sacos para hombre.
- Pétalos: venta de accesorios para damas y niñas.
- Pasa: venta de ropa para hombres, mujeres y niño/as.
- Almacenes Casajoana: venta de calzado y carteras.

- Urbano: venta de ropa para mujeres adolescentes.
- Bigz: venta de ropa para hombres y mujeres.
- Bags & More: venta de calzado y carteras.
- Bigz Shoes: venta de calzado deportivo y carteras.
- All Up: venta de calzado y ropa deportiva unisex.
- Joyas Montero: venta de joyas en oro y plata.
- Sthepanie´s Boutique: venta de vestidos de noche para mujeres.
- Era: venta de ropa interior unisex.
- V Pink: venta de ropa, calzado y accesorios para mujeres.
- Bebémundo: venta de ropa y artículos para bebés (local adosado al C.C.)
- Phone: venta de celulares y accesorios.

d. Cafetería:

- La Fornace: heladería, pizzería y cafetería.
- Donut King: venta de productos de cafetería.
- Chatos: venta de productos con chocolate y frutas.
- Golosinas D´Katy: venta de chocolates.

e. Servicios & Banca:

- Rootours: Agencia de Viajes.
- Martinizing Dry Cleaning: Lavado en seco de ropa.
- Banco del Austro
- Mutualista Azuay
- Visa Banco del Austro
- Cajero Automático Banco del Austro
- Cajero Automático Banco de Guayaquil
- Cajero Automático JEP
- Casilleros Correos del Ecuador: Servicio de casilleros para cartas.
- Lotería Nacional: venta de productos de Lotería Nacional.

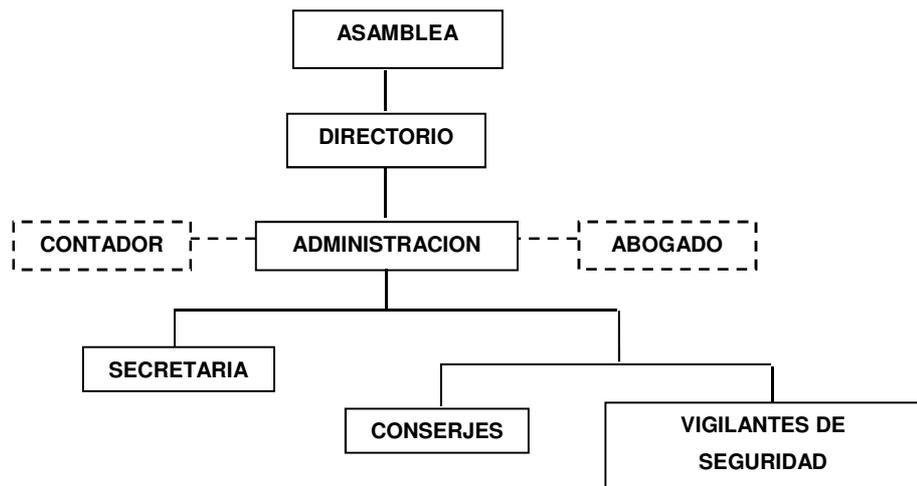
Un factor limitante en su mix de locales es la falta de un patio de comidas y locales de ocio o esparcimiento, lo cual ha evidenciado que el Centro Comercial Plaza de las Américas sea considerado un lugar de compra dirigida, ya que quien lo visita llega a él con la necesidad de realizar una compra o utilizar un servicio existente y no de paseo o en busca de experiencias lúdicas.

Sus clientes actuales son considerados de un target medio alto y alto, debido a la zona donde se encuentra ubicado y a locales que generan estatus como son Supermaxi, Bebémundo y especialmente Sukasa, un factor preocupante es la existencia de locales repetitivos como son las boutiques y locales de venta de calzado, ya que al tratarse de un Centro Comercial Pequeño con 28 locales, da como resultado un mix de locales no ideal.

1.4 Equipo Empresarial y Gerencial.

Es importante conocer la estructura organizacional del Centro Comercial Plaza de las Américas y entender mejor la línea jerárquica que existe, para lo cual detallamos a continuación su organigrama:

Figura 1 Organigrama Actual del Centro Comercial Plaza de las Américas



Fuente: Archivos del Centro Comercial Plaza de las Américas 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

1.4.1 Equipo Empresarial.

Como podemos observar la Asamblea General es la máxima autoridad del Centro Comercial, la cual está conformada por cada uno de los copropietarios del CCPA, pudiendo determinar que de acuerdo a la participación en su porcentaje de alícuotas los 2 grupos empresariales representativos son:

- **Corporación Favorita C.A.:** con una participación del 46,50% sobre los derechos del condominio, considerando que los locales 12 (Supermaxi) y 39.40.41.42 (Sukasa), son de propiedad de Corporación Favorita C.A. (Tabla 1).

- **Grupo Eljuri:** con una participación del 23,01% sobre los derechos del condominio, considerando que los locales 1.2.3. (Banco del Austro), 10.11. (Almacenes Juan Eljuri), 19 (Bed&Bath), 22.23. (Burbujas y Secretos para el Baño), 31. (Visa Banco del Austro), 32. (Peluquería Bellimage), 33.34. (Artesa), y 43.44. (Las Fragancias Perfumería), son de propiedad de miembros y empresas de la familia Eljuri. (Tabla 1).
- El resto de locales poseen porcentajes pequeños sobre los derechos del condominio, los mismos que sumados corresponden al 30,49% de derechos sobre el condominio (Tabla 1).

Por lo antes expuesto podemos considerar que dentro del equipo empresarial del CCPA, Corporación Favorita C.A. y Grupo Eljuri son los grupos económicos con mayor poder de decisión sobre los intereses del condominio.

1.4.2 Equipo Gerencial.

La Asamblea está representada por el Directorio, el mismo que está conformado por 5 Directores principales, tres de los cuales son elegidos por los locales anclas, y los dos restantes son elegidos por la Asamblea en la sesión ordinaria; siendo uno de ellos un copropietario elegido con votos, cuyas alícuotas sumen no más del 20% de las minorías, los Directores duran un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente (Centro Comercial Plaza de las Américas, 2012), en el presente año quienes ocupan esa distinción son:

1. Representante de Corporación Favorita C.A., es Gerente Regional de Corporación Favorita, prestando sus servicios a dicha empresa por 27 años.
2. Representante de Comohogar S.A. (Sukasa), es Gerente Regional de Almacenes Sukasa, prestando sus servicios a dicha empresa por 14 años.
3. Representante de Banco del Austro S.A., es Gerente de la Agencia de Plaza de las Américas de Banco del Austro, prestando sus servicios a dicha empresa por 26 años.
4. Representante elegido por la Asamblea de Copropietarios en Sesión Ordinaria, es Gerente de Cerámica Andina, prestando sus servicios a dicha empresa por 7 meses.
5. Representante de las minorías, es propietaria del local comercial Bigz Boutique, siendo copropietaria del Centro Comercial por 10 años.

El Directorio es quien designa al Administrador por el período de un año pudiendo ser reelegido indefinidamente, para ser Administrador no es necesario ser copropietario y la designación puede recaer en una persona natural o jurídica.

La Administradora actual es la Eco. Mónica Molina Saquicela, de profesión Economista y egresada de la Maestría de Administración de Empresas Versión VI de la Universidad del Azuay, prestando sus servicios al Centro Comercial Plaza de las Américas desde el mes de Julio del año 2006.

1.5 Diagnóstico de la Empresa.

1.5.1 Flujo de Clientes.

El Centro Comercial Plaza de las Américas actualmente tiene un promedio de visitas diarias de 1198 vehículos a sus instalaciones, información que se tomó del conteo realizado por los vigilantes de seguridad durante el mes de abril del 2013, comparado con el mismo mes del año 2010 que fue de 1400 vehículos diarios, podemos observar que existe una disminución aproximada del 15% en número de vehículos, es importante señalar que durante el año 2012 se realizó una obra de gran importancia para la ciudad de Cuenca como fue el Distribuidor de Tráfico de la Av. de las Américas y Av. Ordóñez Lasso, que generó ciertos problemas de acceso a las instalaciones del Centro Comercial, haciéndose evidente una disminución en el número de visitas al mismo, la obra concluyó a finales del mes de septiembre, sin embargo por solicitud del Municipio de Cuenca, el Centro Comercial Plaza de las Américas tuvo que modificar el ingreso, actualmente se lo realiza por la calle del Tejar, lo cual sumado a que el semáforo de la intersección de la calle Lamar y Av. de las Américas se eliminó, dificulta un acceso rápido a sus instalaciones, considerando esto un motivo para tal disminución de visitas al Centro Comercial, razón por la cual en la actualidad el equipo gerencial busca estrategias para recuperar sus clientes. Es importante señalar que en el mes de Diciembre por ser el mes de mayor venta del Centro Comercial por las festividades de Navidad, el número de visitas se incrementa en 30% aproximadamente.

1.5.2 Ingresos

Tabla 3 Cuadro comparativo de ingresos del centro comercial plaza de las Américas

Cuadro comparativo de ingresos del centro comercial plaza de las Américas			
	2010	2011	2012
Ingresos Reales	\$ 183.698,18	\$ 174.908,74	\$ 182.108,52
Variación Horizontal		-4,78%	4,12%
Ingresos Presupuestados	\$ 151.875,36	\$ 156.674,88	\$ 174.316,03
Variación Horizontal		3,16%	11,26%
Variación Vertical	20,95%	11,64%	4,47%

Fuente: Archivos Centro Comercial Plaza de las Américas 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

En el cuadro comparativo de ingresos del Centro Comercial Plaza de las Américas, podemos observar que los ingresos reales del 2011 se redujeron en 4,78% en comparación con los ingresos del 2010, mientras que en el año 2012 los ingresos reales se incrementaron en 4,12% con respecto a los ingresos del 2011, en la variación vertical podemos ver con mayor claridad la eficiencia en la obtención de recursos extras para el centro comercial, que generalmente se debe al incremento en los ingresos por cesiones de espacio (islas), así como por consecución de auspicios, por ejemplo en todos los años los ingresos reales han sido superiores a los ingresos presupuestados, siendo el año 2010 el que refleja el mayor incremento ya que existe un 20,95% más de ingresos reales frente a los presupuestados.

Al tratarse de un centro comercial cuyo formato es un condominio, no existen fines de lucro, sino su manejo a través del presupuesto sugiere que sus ingresos deben ser igual a sus gastos, cuando existe un superávit, este se provisiona para el siguiente año con la finalidad de utilizarlo en eventos promocionales o en alguna obra prioritaria que el Directorio del Centro Comercial considere necesaria.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio Liquidez} = 47.997,03 / 45.708,75 = 1,05$$

El ratio de liquidez del Centro Comercial Plaza de las Américas para el periodo 2012 fue de 1,05 esto quiere decir que por cada dólar de deuda se tiene \$1,05 para pagarlas o que sus activos corrientes podían cubrir en 1,05 veces sus pasivos corrientes, con ello entendemos

que la liquidez del Centro Comercial está al límite, pero eso se debe a que el manejo financiero se apega a un presupuesto de ingresos y gastos, en donde todo el dinero que ingresa sirve para cubrir los gastos en los diferentes rubros, sean estos de mantenimiento, servicios básicos, sueldos, beneficios sociales, mantenimiento de equipo y maquinarias, póliza de seguros, etc.; sin embargo el presupuesto al ser muy ajustado no da espacio de maniobra en el caso de situaciones emergentes que no hayan sido consideradas dentro del mismo, en dicho caso sería necesario una alícuota extraordinaria que únicamente puede ser autorizada por la Asamblea de Copropietarios.

Otro aspecto a destacar con respecto al presupuesto ajustado, es la reducida inversión en publicidad, por falta de fondos, ya que la consecución de auspicios y una parte de los ingresos extrapresupuestarios en el manejo eficiente de arriendos de espacios para islas, son los que permiten realizar las promociones y/o eventos del centro comercial a lo largo del año.

1.5.3 Herramientas Administrativas.

Las herramientas administrativas como su nombre lo indica son aquellas que ayudan a administrar en forma eficiente las empresas a través de un control más exhaustivo en las distintas áreas de la misma.

En la actualidad existe una variedad importante de herramientas, sin embargo nombraremos algunas de las más conocidas:

1. **Cuadro de Mando Integral:** Es un sistema de medida del rendimiento que permite a la alta dirección una visión rápida pero completa de la empresa. El cuadro de mando integral incluye indicadores financieros que explican los resultados de acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operacionales o no financieros sobre satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, esta herramienta busca convertir la estrategia y la propuesta de misión de la empresa en objetivos y medidas concretas. El modelo se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de los clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2003).
2. **Benchmarking:** Es el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con los de otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera de su sector. El objetivo es identificar las mejores prácticas ajenas, a fin de adoptarlas, adaptarlas o mejorarlas para impulsar su desempeño (Chiavenato & Sapiro, 2011).

3. **Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas (Lozano, 2009).
4. **CRM:** Las soluciones CRM permiten mantener relaciones estrechas y duraderas con nuestros clientes. Haciendo mejor uso de los datos obtenidos en cada contacto con ellos, es decir determinar la información relevante para el negocio en cuanto a comportamiento de compra frente a nuestros productos o servicios: frecuencia, volumen, tipo de producto, grado de satisfacción dado entre otras cosas por sus reclamaciones, devoluciones, quejas; es decir contar con un historial que permita construir una relación de mutua confianza, comprometiendo en el proyecto a todos en la organización. Esta herramienta nos da la posibilidad de conocer mejor al cliente, darle atención personalizada y fidelizar a los clientes más rentables con el apoyo indispensable de la tecnología (Balido León, 2007).
5. **Six Sigma:** Es un sistema que combina un fuerte liderazgo con el compromiso y energía de la base de una empresa, los esfuerzos de six sigma se dirigen a tres áreas principales: mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo del ciclo y reducir los defectos (Lefcovich & León, 2009).
6. **Justo a Tiempo:** Es una filosofía empresarial que se concentra en la eliminación del despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. El objetivo está encaminado a proporcionarle satisfacción al cliente y a la vez minimizar el costo total (ONeal & Bertrand, 1993).
7. **Sistema Matricial de Control Interno:** Es un sistema de control que permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas, el mismo que por medio de cuestionarios y ponderaciones volcados en un sistema informático (matricial), permite lograr el control preventivo y reactivo (Lefcovich M. , 2004).

Entre otras herramientas administrativas podemos enumerar las siguientes:

- Control Estadístico de Procesos (CEP).
- Downsizing.
- Outsourcing.
- Coaching.
- Reingeniería de Procesos.
- Estudios de Mercado.
- Plan Operativo Anual, etc.

Tabla 4 Uso de herramientas administrativas en centros comerciales de Cuenca

USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN CENTROS COMERCIALES DE CUENCA						
	Centro Comercial El Vergel	Centro Comercial Plaza de las Américas	Centro Comercial Millenium Plaza	Centro Comercial Mall del Río	Multiplaza Miraflores	Monay Shopping Center
Número de Herramientas Utilizadas	3	3	5	9	7	9
Porcentaje de Herramientas Utilizadas	21%	21%	36%	64%	50%	64%

Fuente: Primaria (Entrevista Personal con los Gerentes) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Luego de haber descrito algunas de las herramientas administrativas más conocidas, se procedió a obtener información del uso de las mismas en los centros comerciales de Cuenca, dando como resultado que los que tienen mayor penetración en el uso de ellas son Mall del Río y Monay Shopping Center con el 64%, mientras que los Centros Comerciales El Vergel y Plaza de las Américas tienen la menor penetración en el uso de herramientas administrativas con el 21%.

Los centros comerciales Mall del Río y Monay Shopping Center cuentan con las siguientes herramientas administrativas:

- Cuadro de Mando Integral.
- Benchmarking.
- Presupuesto.
- CRM.
- Sistema Matricial de Control Interno.
- Control Estadístico de Procesos (CEP).
- Outsourcing.
- Estudios de Mercado.
- Plan Operativo Anual (POA).

Las herramientas administrativas que utiliza Multiplaza Miraflores son las siguientes:

- Presupuesto.
- CRM.
- Sistema Matricial de Control Interno.
- Outsourcing.
- Coaching.
- Reingeniería de Procesos.
- Plan Operativo Anual (POA).

Centro Comercial Millenium Plaza cuenta con las siguientes herramientas administrativas:

- Presupuesto.
- Sistema Matricial de Control Interno.
- Reingeniería de Procesos.
- Estudios de Mercado.
- Plan Operativo Anual (POA).

Las herramientas administrativas que utiliza Centro Comercial El Vergel son las siguientes:

- Presupuesto.
- Outsourcing.
- Estudios de Mercado.

Centro Comercial Plaza de las Américas cuenta con las siguientes herramientas administrativas:

- **Presupuesto:** A través de la elaboración y control del mismo.
- **Outsourcing:** Mediante la contratación de la Contadora y Asesor Legal bajo la modalidad de servicios, con el correspondiente pago de honorarios profesionales.
- **Plan Operativo Anual:** El mismo que es elaborado al inicio de año y permite a la Administración tener una guía de las actividades a realizar a lo largo del periodo.

La información que antecede da cuenta de la necesidad de implementar nuevas herramientas que puedan servir de gran utilidad para una gestión más eficaz y eficiente.

1.5.4 Factor Humano.

El personal del Centro Comercial Plaza de las Américas estuvo conformado hasta el 31 de Enero del 2013 de la siguiente manera:

CARGO	ANTIGÜEDAD
Administradora	6 años 6 meses
Secretaria	11 meses
Conserje 1	12 años 2 meses
Conserje 2	6 años 8 meses
Conserje 3	5 años 7 meses
Conserje 4	3 años 2 meses
Guardia 1	3 años 9 meses
Guardia 2	3 años 9 meses
Guardia 3	3 años 8 meses
Guardia 4	1 año 9 meses
Guardia 5	1 año 8 meses
Guardia 6	1 año 7 meses

Como se puede observar la antigüedad de los colaboradores del CCPA logra determinar que no existe mayor rotación del personal, lo cual puede estar ligado al ambiente de trabajo y al compromiso hacia la empresa, así como al pago oportuno de sueldos a sus empleados (quincena y fin de mes), con cálculos de horas extras e incrementos salariales apegados a la ley, sin embargo existen factores que deben ser tomados en consideración, entre ellos:

- El Centro Comercial Plaza de las Américas no cuenta con un manual de funciones y competencias.
- El reclutamiento, selección y contratación del personal es manejado de manera tradicional, quien lleva a cabo este proceso es la Administradora quien basa su decisión en la percepción de valores y conocimientos, a través de una entrevista personal.
- Con respecto a la capacitación, es necesario dar a conocer que no ha existido, sin embargo en el presente año existe un porcentaje del 1,77% del presupuesto destinado para capacitación de sus empleados.
- No existen mecanismos de evaluación de personal, ni de motivación y desarrollo del personal.

Los factores antes mencionados dan claro ejemplo de la falta de especialización que existe en el personal del Centro Comercial, siendo un limitante para mejorar la calidad de servicio

que pueden brindar, adicionalmente al no tener un mecanismo de evaluación de personal, motivación e incentivos podría generar en su personal un alto grado de desmotivación.

1.5.5 Infraestructura.

El Centro Comercial Plaza de las Américas tiene más de 21 años de haber sido construido, sin embargo su edificación se encuentra en óptimas condiciones, debido al mantenimiento recibido a lo largo de los años, además, cabe mencionar que sus instalaciones no se encuentran hipotecadas. Su estética sigue siendo acorde a la zona donde se encuentra emplazado. En los últimos siete años se ha procedido a remodelar sus baños sociales incluyendo baños para personas con capacidades diferentes¹, además, remodelaciones internas de algunos de sus locales como Supermaxi y Sukasa en el año 2006, y en lo posterior la mayoría de los locales pequeños realizaron cambios en sus diseños interiores.

Durante el año 2012 se realizó el cambio de luminarias, cielo falso, así como la entrada del centro comercial. Sin embargo una debilidad en la infraestructura del mismo es el limitado parqueadero que existe y si bien la falta de espacios en el parqueadero central se compensa con la subutilización del parqueadero de Bebémundo en días de flujo normal de vehículos, pero en días o fechas de mayor afluencia los parqueaderos colapsan, formando largas filas al ingreso del centro comercial y del local Bebémundo.

Tabla 5 Utilización parqueadero Abril 2013

UTILIZACION PARQUEADERO ABRIL 2013		
	Parqueadero Central	Parqueadero Bebémundo
Número de Parquesos	77	49
Número de Vehículos Abril 2013	1073	125
Usuarios por hora (considerando una hora de permanencia en 10 horas de apertura)	107	13
Número de Vehículos que esperan parqueo por hora	30	-36

Fuente: Información Primaria (conteo de vehículos realizado en el mes de abril 2013).

Elaborado por: Mónica Molina S.

¹ Garantizando a las personas con discapacidad la accesibilidad y utilización de bienes y servicios de la sociedad de acuerdo al Artículo 58 de la Ley Orgánica de Discapacidades.

Como podemos observar en un mes normal como abril en el parqueadero central existen 30 vehículos que esperan parqueo por hora, sin embargo en Bebémundo existen 36 parqueos disponibles, en este caso será necesario direccionar a los clientes a los parqueaderos alternativos de Bebémundo, para poder cubrir la demanda de estacionamiento.

Tabla 6 Utilización parqueadero temporada alta

UTILIZACIÓN PARQUEADERO TEMPORADA ALTA*		
	Parqueadero Central	Parqueadero Bebémundo
Número de parqueos	77	49
Número de vehículos en Temporada Alta (30% adicional)	1395	163
Usuarios por hora (considerando una hora de permanencia en 10 horas de apertura)	140	16
Número de Vehículos que esperan parqueo por hora	63	-33

Fuente: *Proyección de 30% adicional de vehículos para Temporada Alta 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Considerando que en temporada alta² existe un 30% adicional de vehículos que ingresan al Centro Comercial Plaza de las Américas, podemos observar que en el parqueadero central existen en promedio 63 vehículos por hora que esperan parqueo, mientras que en el parqueadero de Bebémundo existen 33 espacios de parqueo disponibles, sin embargo aún si se direccionara a los clientes para que utilicen dichos espacios disponibles, todavía existen 30 vehículos por hora que tienen que esperar por parqueo, Esta situación permite evidenciar la limitada oferta de parqueadero que tiene el Centro Comercial Plaza de las Américas en relación a la demanda de parqueadero por parte de los clientes en días de mayor afluencia de clientes que generalmente suelen ser a mediados y a finales de mes y más se agrava en épocas de temporada alta o de promociones puntuales de los locales anclas. Antes de la construcción del Distribuidor de Tráfico de la Av. de las Américas y Av.

² Meses de Mayo y Diciembre. En el punto 3.3.3 Estacionalidad se evidencia la temporada alta con datos de ventas del CCPA.

Ordóñez Lasso, los clientes que no encontraban parqueos disponibles en el Centro Comercial, dejaban sus vehículos estacionados en la Av. de las Américas, sin embargo en la actualidad el control que ejerce la Empresa de Movilidad de la ciudad de Cuenca con los agentes de seguridad, quienes controlan permanentemente que los ciudadanos no se estacionen en zonas prohibidas, entre ellas la Av. de las Américas, elimina toda posibilidad de utilización de la vía pública por parte de los clientes del centro comercial que no encuentran parqueos disponibles, adicionalmente como se indicó anteriormente, el equipo gerencial se encuentra analizando estrategias para la recuperación de clientes, razón por la cual, será necesario hacer mucho énfasis en la necesidad de crecer en oferta de parqueos.

1.5.6 Alianzas Estratégicas.

Una alianza estratégica hace referencia al establecimiento de una relación o vínculo entre dos o más empresas, que comparten sus recursos y que trabajan conjuntamente persiguiendo un beneficio mutuo, esta cooperación se realiza con el establecimiento de contratos comerciales entre las partes, en los cuales se detalla el compromiso de cada una de ellas.

En el caso específico del Centro Comercial Plaza de las Américas, mantiene alianzas estratégicas anuales con empresas como Diners Club, Lotería Nacional, Bebémundo y Rootours, estas alianzas son de carácter publicitario, estas firmas son auspiciantes del centro comercial en las diferentes promociones o eventos que lleva a cabo anualmente. En los contratos se establece los beneficios que el centro comercial les ofrece tales como:

- Exclusividad de patrocinio (ninguna otra marca o empresa de la misma categoría formará parte del selecto grupo de auspiciantes).
- Presencia de marca, mediante la colocación del logo de la empresa auspiciante en todo material publicitario de las promociones y/o eventos que el Centro Comercial realice durante el tiempo de duración del contrato.
- Mención de la marca auspiciante en las cuñas radiales contratadas por el Centro Comercial Plaza de las Américas.
- Posibilidad de colocación de material publicitario propio en las instalaciones del Centro Comercial (número y tamaño preestablecidos), así como en los eventos que desarrolle.
- Posibilidad de entrega de material publicitario propio (flyers), en las instalaciones del Centro Comercial (fechas y horarios preestablecidos).

Como contraparte los auspiciantes entregan al Centro Comercial Plaza de las Américas dinero y/o premios para la realización de las distintas promociones y/o eventos.

Adicionalmente el Centro Comercial en promociones o eventos puntuales, suele realizar canjes publicitarios con empresas como Diario El Tiempo, radios de la ciudad, entre ellas K1, W Radio y FM88, con la división licores de Almacenes Juan Eljuri, Telefónica Claro, Hosterías y salones de recepciones, entre otros. A dichas empresas el centro comercial les ofrece un paquete similar de dossier de patrocinio como el detallado anteriormente y a su favor recibe productos o servicios de las mismas para la realización de la promoción o evento.

Las alianzas estratégicas que Centro Comercial Plaza de las Américas ha realizado en los últimos años, le ha permitido llevar a cabo diferentes promociones en fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre y del Padre, entrada a clases, Navidad, entre otras, así como la presentación de artistas internacionales con eventos exclusivos para sus clientes en las fechas de fundación e independencia de la ciudad de Cuenca. Siendo un factor determinante para ello los ingresos o canjes obtenidos mediante estas alianzas, ya que como habíamos visto el presupuesto del centro comercial es ajustado.

1.6 Competencia Actual.

De acuerdo al informe de investigación de posicionamiento e imagen del Centro Comercial El Vergel, realizado por la empresa Propraxis en julio del 2006, los Centros Comerciales más representativos de la ciudad de Cuenca son:

- Centro Comercial Mall del Río (150 locales).
- Centro Comercial Millenium Plaza (36 locales).
- Centro Comercial El Vergel (39 locales).
- Centro Comercial Plaza de las Américas (28 locales).
- Multiplaza Miraflores (26 locales).
- Coralcentro (Hipermercado).

Posteriormente a la fecha de dicha investigación se inauguraron dos centros comerciales adicionales:

- Gran Akí Totoracocha (Hipermercado).
- Monay Shopping Center (50 locales).

A continuación se presenta un cuadro de los principales centros comerciales de la ciudad de Cuenca, y su clasificación de acuerdo a su Superficie Bruta Alquilable (SBA):

Tabla 7 Centros comerciales de la ciudad Cuenca

Nombre Centro Comercial	Inauguración	SBA en m2	Categorización
Mall del Río	jun-04	53.780	Grande (GR)
Monay Shopping Center	may-10	17.660	Pequeño (PE)
C.C. El Vergel	oct-85	7.025,64	Pequeño (PE)
C.C. Plaza de las Américas	jul-91	5.310,81	Pequeño (PE)
Multiplaza Miraflores	Sep- 05	4.449,57	Galería Comercial (GC)
Millenium Plaza	abr-02	4.395	Galería Comercial (GC)
Coralcentro	1995	7.000	Hipermercado (HI)
Gran Akí Totoracocha	jul-07	3.600	Hipermercado (HI)

Fuente: Primaria (Entrevista Personal con los Gerentes) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar el primer centro comercial de la ciudad de Cuenca fue el Centro Comercial El Vergel, que fue inaugurado en octubre de 1985, luego de aproximadamente 6 años, el 13 de julio de 1991, se establece en nuestra ciudad el segundo centro comercial llamado Centro Comercial Plaza de las Américas, estos dos centros comerciales tienen características similares, ya que son centros comerciales pequeños, con el mismo local ancla o locomotora que es Supermaxi y además con el mismo modelo de formato de "Condominio", tuvieron que pasar casi 11 años para la inauguración del tercer centro comercial de la ciudad de Cuenca: Millenium Plaza, quien en el año 2002 abre sus puertas a la ciudadanía con un nuevo formato de centro comercial, en primer lugar ya no es un condominio de copropietarios, sino su dueño es el Grupo Peña, dueños de la empresa cuencana Graitman, además su categorización de acuerdo a su SBA es de Galería Comercial, teniendo como anclas un local de ocio y entretenimiento como es Multicines, además de un patio de comidas con marcas locales, nacionales y extranjeras, para el año 2004 se inaugura el primer centro comercial grande de la ciudad llamado Mall del Río con una superficie de 53.780m² de SBA, con locales anclas como Coral hipermercados, un patio de comidas con marcas reconocidas a nivel local, nacional y franquicias internacionales, locales de ocio y entretenimiento como Multicines y un patio de juegos llamado PlayGo, acogándose a los nuevos formatos de centros comerciales ya que su dueño es el Grupo Ortíz; el nuevo formato de centros comerciales se refiere a aquellos cuyo propietario es una persona jurídica, y los locales son concesionados a diferentes personas naturales o jurídicas que colocan sus negocios en ellos, en 2005 abre sus puertas al público cuencano Multiplaza Miraflores, considerado una galería comercial cuyos locales anclas son Supermaxi, Juguetón, Salón de Navidad y posteriormente al ampliarse integra un nuevo local ancla llamado Supercentro Ferretero Kiwi, todos estos de propiedad de Corporación Favorita C.A.,

Multiplaza Miraflores también es un formato nuevo de centro comercial cuyo único dueño es Corporación Favorita C.A, para el año 2010 Grupo Ortíz inaugura Centro Comercial Monay Shopping dentro de la categoría de centros comerciales pequeños que cuenta como local ancla a Coral hipermercados y con patio de comidas. Coralcentro de propiedad de Grupo Ortíz y Gran Akí Totoracocha de propiedad de Corporación Favorita, están categorizados como Hipermercados.

De acuerdo al informe de investigación de posicionamiento e imagen³, Mall del Río ocupa el primer lugar en el top of mind de las personas entrevistadas, dentro de las asociaciones de marca a Mall del Río se lo relaciona como el lugar preferido para ir a pasear con la familia, así como para comer. Millenium Plaza se lo asocia con los multicines en primer lugar y luego con su patio de comidas. El Centro Comercial Plaza de las Américas como Centro Comercial El Vergel está asociado con su local ancla Supermaxi.

Adicionalmente dicho informe da a conocer que la frecuencia de visitas a Centros Comerciales en la ciudad es equitativa en hombres y mujeres, con un promedio de 4 visitas al mes; sin embargo, la frecuencia de visitas al centro de la ciudad es mayor, en el caso de los hombres es 13 y de las mujeres 10 visitas al mes.

Otro aspecto importante es que al momento de hablar de compras de ropa el centro de la ciudad es el lugar preferido, pues los datos determinan que 5 de cada 10 hombres y 4 de cada 10 mujeres visitan el centro de la ciudad para realizar compras de ropa, considerando un mercado relativo del 50% que atraer hacia los centros comerciales.

Dentro de la futura competencia a corto plazo en la ciudad de Cuenca, estará:

- Multiplaza Don Bosco, formato similar a Multiplaza Miraflores de propiedad de Corporación Favorita C.A., cuyo local ancla será Supermaxi, tiene previsto abrir sus puertas en el año 2014.
- Racar Shopping Center de propiedad de Grupo Ortíz, con Coralhipermercados como local ancla, su inauguración está programada para el mes de abril del 2014.

En este punto es importante analizar el dinamismo de la industria de centros comerciales representativos en la ciudad de Cuenca, pues como podemos observar a mediados de la década de los 80's existía un solo centro comercial (El Vergel) en nuestra ciudad, a inicios de la década de los 90's entra en el mercado el segundo centro comercial (Plaza de las Américas), los dos categorizados como Centros Comerciales Pequeños y con igual formato de Condominio, establecidos bajo la Ley de Propiedad Horizontal, con el mismo local ancla Supermaxi, el crecimiento acelerado comenzó a partir del año 2002, pues en una década, la

³ Investigación de Posicionamiento e Imagen del Centro Comercial El Vergel realizado por la empresa Propraxis en julio del 2006.

ciudad ya contaba con cuatro centros comerciales adicionales, de diferente formato y categoría, ya que todos ellos son de propiedad de empresas pertenecientes a grupos económicos locales y nacionales, como son: Corporación Favorita C.A., Grupo Ortíz y Grupo Peña, los nuevos formatos de Centros Comerciales de la última década son aquellos en los cuales los locales son concesionados a terceros, sean estos personas naturales o jurídicas que colocan sus negocios, este tipo de formato permite tener un mayor poder de decisión del Grupo Empresarial y Gerencial, debido a que las reglas o condiciones para los locales concesionados son establecidos por ellos, además su capacidad económica es mayor en comparación con el formato de Condominio, ya que en este último los ingresos se dan únicamente por el pago de alcuotas de mantenimiento, consecución de auspicios y arriendos de áreas en espacios comunales, dando como resultado un presupuesto ajustado, mientras que en los nuevos formatos, además de los ingresos descritos, se encuentra el cobro de arriendo de todos los locales comerciales existentes en el centro comercial, así como el establecimiento de alcuotas extraordinarias pagadas por los locales concesionados para los meses de mayo y diciembre por festividades como Día de la Madre y Navidad, además del valor inicial de concesión o valor de llave que es el valor no reembolsable que pagan los dueños de los negocios para entrar en este modelo o formato de Centros Comerciales actuales. De esta manera hasta la presente fecha la ciudad de Cuenca cuenta con tres Centros Comerciales Pequeños que son: El Vergel, Plaza de las Américas y Monay Shopping Center, un centro comercial grande que es Mall del Río y dos galerías comerciales que son Millenium Plaza y Multiplaza Miraflores.

1.7 Análisis de la Industria

1.7.1 Las Fuerzas Competitivas de Porter

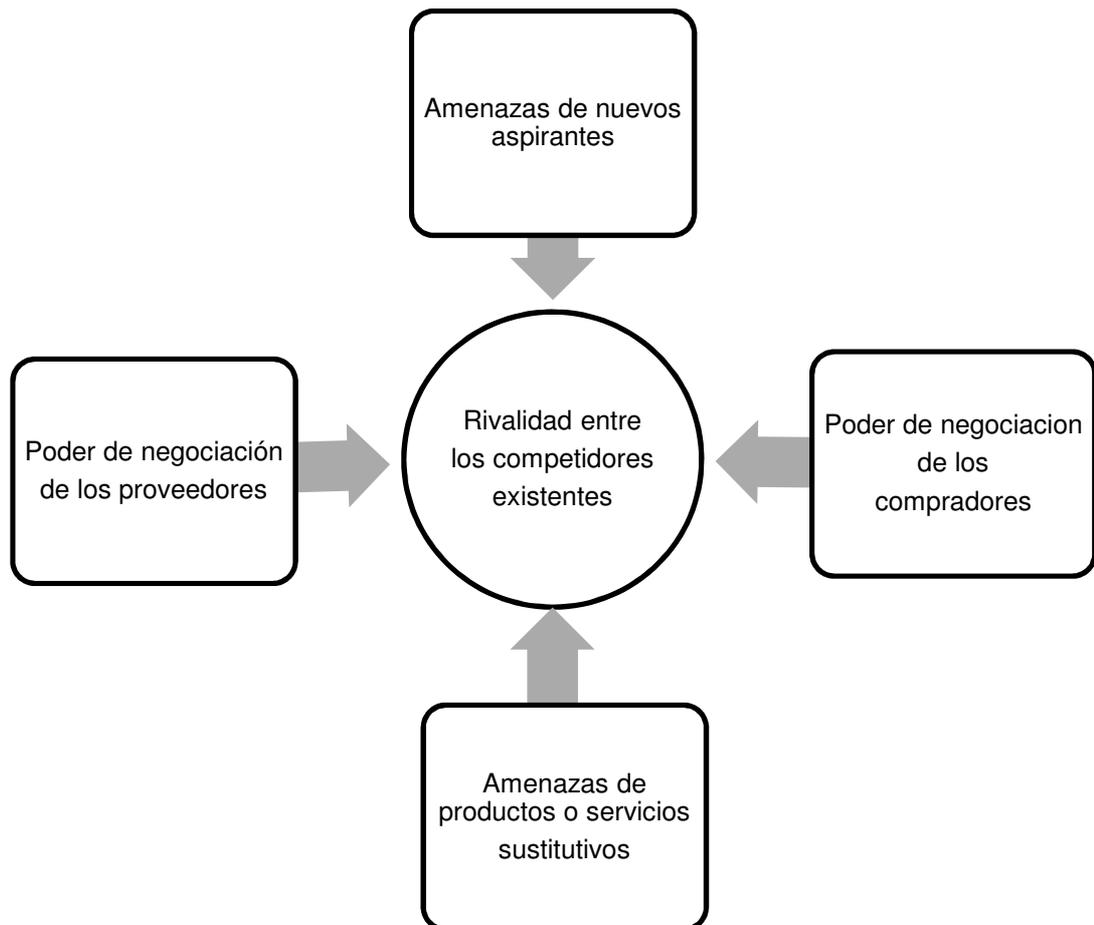
Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que producen u ofertan bienes y/o servicios que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

Un punto crítico que un gerente debe considerar en su modelo de gestión es la comprensión de la competencia y la manera más eficiente y eficaz de hacer frente a la misma, sin embargo a veces la descripción de la competencia puede verse reducida al análisis únicamente de los competidores directos actuales, cuando la realidad es más amplia, ya que existen otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos, la combinación de estas cinco fuerzas competitivas define la estructura de una industria y permite conocer la interacción competitiva dentro de ella.

Por lo antes expuesto, el análisis de la Industria implica el estudio de las fuerzas competitivas, las mismas que de acuerdo al Modelo de Michael Porter (Porter, 2009) son:

1. Los competidores actuales o existentes.
2. Los competidores potenciales o nuevos aspirantes.
3. Los productos o servicios sustitutos.
4. Los clientes o compradores y su poder de negociación.
5. Los proveedores y su poder de negociación.

Figura 2 Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.



Fuente: Libro “Ser Competitivo” Michael Porter 2009.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Si las fuerzas son intensas, podríamos hablar que ninguna empresa obtendría beneficios de la inversión, al contrario si son sutiles muchas empresas serían rentables, es por ello que a pesar de que existen muchos factores que pueden incidir sobre la rentabilidad de una industria a corto plazo, la estructura de la industria basada en las cinco fuerzas competitivas es considerada la que marca su rentabilidad a mediano y largo plazo. Es de vital importancia un análisis profundo de las fuerzas competitivas, pues el mismo servirá de base para la toma de decisiones de la alta gerencia y lo ayudará en la formulación de estrategias.

1. Amenaza de Entrada

La amenaza de entrada de nuevos aspirantes a la industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción esperada de los aspirantes por parte de las empresas existentes en la industria en particular. Si las barreras de entrada son bajas, la amenaza de entrada es elevada.

Barreras de Entrada⁴

Las barreras de entrada son entendidas como beneficios que poseen los miembros establecidos de una industria frente a los aspirantes a entrar en ella. Entre las más destacadas tenemos:

- **Economías de Escala por parte de la Oferta:** Da lugar cuando las empresas producen gran volumen pudiendo manejar precios más bajos por unidad, debido a que distribuyen sus costes fijos entre más unidades, además, cuentan con tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a sus proveedores gracias a los volúmenes de compra que realizan a estos últimos.
- **Beneficios de escala por parte de la demanda:** Conocida como “efectos de red”, en la cual un comprador está mejor dispuesto a comprar a una empresa cuando conoce que existen otros compradores que compran a la misma, pues los compradores pueden confiar más en grandes empresas sobre todo cuando se trata de un producto crucial, en este caso los beneficios de escala por parte de la demanda disuaden a los nuevos aspirantes a entrar porque limitan la disposición de sus clientes a comprar a una empresa nueva y a reducir sus precios hasta que pueda construir una importante base de clientes.
- **Costes por el cambio de clientes:** Hace referencia a los costes que tienen que asumir los clientes cuando cambian de proveedor, a medida que los costes de cambio se incrementan, se tornará más difícil para un nuevo aspirante la obtención de clientes.
- **Requisitos de Capital:** Cuando el ingresar a una industria requiere una gran inversión de capital, puede tornarse en un limitante para que el nuevo aspirante decida ingresar a dicha industria, en especial cuando la inversión deba realizarse en gastos no recuperables como por ejemplo: grandes campañas publicitarias o en proyectos de investigación y desarrollo.

⁴ Fuente: Libro “Ser Competitivo” Michael Porter 2009.

- **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño:** Los miembros existentes de una industria pueden disfrutar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los nuevos aspirantes, fruto de posibles fuentes, tales como: experticia, tecnología, acceso a las mejores fuentes de materia prima, localizaciones favorables, posicionamiento de marca, entre otras.
- **Acceso desigual a los canales de distribución:** Más difícil es la entrada a una industria, cuando existe una alta limitación de canales de venta o los miembros establecidos de la industria tienen una relación estrecha con estos.
- **Política restrictiva del gobierno:** El gobierno puede limitar el ingreso a determinada industria a través de sus políticas restrictivas que pueden ser: exigencia de licencias, restricción a la inversión extranjera, ampliación de normas de patentes. Aprobación de leyes de seguridad o medio ambiente, entre otras.

Con respecto a las barreras de entrada, es importante que las mismas sean evaluadas considerando la capacidad del nuevo aspirante.

En el caso específico de la industria de Centros Comerciales al realizar un análisis de las barreras de entrada anteriormente descritas y considerando los diferentes beneficios que pueden poseer los centros comerciales existentes al encontrarse dentro de la industria, podemos determinar que las barreras que podrían constituirse limitantes para la entrada de nuevos aspirantes son:

- **Beneficios de escala por parte de la demanda:** En el caso de los centros comerciales el efecto de red es muy importante, ya que al lograr un posicionamiento en el mercado lleva a sus clientes a comprar allí, y eso hará que muchos más clientes potenciales prefieran hacerlo también. Esto tiene mucho que ver con los locales existentes en un centro comercial, ya que si existe un local que oferte productos o servicios importantes para los clientes, será más efectivo este beneficio de escala por parte de la demanda. En el caso de Plaza de las Américas nuevamente se apalanca en su local ancla Supermaxi, ya que su posicionamiento tanto en el mercado local como nacional es alto, por algo es la cadena de supermercados más grande del país, logrando atraer cada vez más clientes por su calidad y variedad de productos, así como por su excelente atención al público.
- **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño:** Esta barrera de entrada en la industria de centros comerciales viene dada especialmente por la experticia del modelo de negocio de tal manera que los que se encuentran ya en la

misma tienen gran conocimiento en diferentes ámbitos, tales como: cuál es el mix de locales estratégico que resulta atractivo al target de su mercado; localizaciones favorables en donde se encuentran emplazados; posicionamiento de marca, entre otros.

- **Requisitos de Capital:** Normalmente los altos requerimientos de capital pueden considerarse una barrera de entrada para los posibles aspirantes a la industria de centros comerciales, debido a que la infraestructura de un Centro Comercial es costosa, sin embargo existen grupos económicos a nivel local y nacional que ya han invertido en la ciudad de Cuenca en diferentes formatos de centros comerciales, el alto requerimiento de capital para ellos no es un limitante y por ende no representa una barrera de entrada difícil de superar, de tal manera que lo siguen haciendo. De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Juan Fernando Cordero, gerente del Mall del Río, la inversión que Grupo Ortíz realizó para la construcción de dicho centro comercial en el año 2004 fue de aproximadamente \$20.000.000,00, en el caso del centro comercial Monay Shopping, la inversión realizada en el año 2010 fue de \$10.000.000,00; esta información ratifica el alto requerimiento de capital para ingresar en la industria de centros comerciales.

En la industria de la presente tesis podemos mencionar dos Centros Comerciales que están próximos a inaugurarse en el corto plazo en la ciudad de Cuenca, estos son:

- Racar Shopping Center, perteneciente al Grupo Ortíz, ubicado en la vía a Racar en el terreno de la antigua fábrica Lacesa, según información del Gerente del Mall del Río Ing. Juan Fernando Cordero, el Centro Comercial estará listo para el mes de Abril del 2014 y contará con un Hipermercado con un área de 6.000 m² y 20 locales comerciales, emplazados en un área de 2.000 m², lo cual significa que tendrá una SBA de 8.000 m² y estará dentro de la clasificación de Centros Comerciales Pequeños.
- Multiplaza Don Bosco, perteneciente al Grupo Corporación Favorita C.A., ubicado en la Av. Don Bosco, según información del Gerente Regional de Corporación Favorita C.A. tienen planificado la construcción del mismo en el año 2014 y contará con un Supermaxi y locales comerciales de acuerdo al formato que ellos manejan, el cual es similar al actual Multiplaza Miraflores, con una SBA menor a 4.000 m² y estará dentro de la clasificación de Galerías Comerciales.

Represalias esperadas

Los nuevos aspirantes a una industria pueden esperar represalias por parte de los miembros ya existentes si:

- Existe experiencia que determina que anteriormente los miembros existentes ya han respondido a nuevos aspirantes.
- Los miembros existentes de una industria cuentan con grandes recursos para defender su cuota de mercado.
- Existe disponibilidad de los miembros existentes a rebajar sus precios como estrategia de conservar su cuota de mercado.

En la industria de Centros Comerciales podemos identificar la siguiente represalia esperada:

- **Los miembros existentes de una industria cuentan con grandes recursos para defender su cuota de mercado:** Los centros comerciales siempre tratan de defender su cuota de mercado a través de inversión de sus recursos en campañas publicitarias y promociones que resulten atractivas a sus clientes, en el caso específico de Centro Comercial Plaza de las Américas, a pesar de no contar con grandes recursos, el equipo gerencial ha buscado a través de autogestión (auspicios y cesiones de espacios para islas), los recursos necesarios, que le permitan realizar diferentes campañas publicitarias y promociones con la finalidad de fidelizar a sus clientes y atraer a clientes potenciales; sin embargo, la competencia sobre todo los nuevos formatos de centros comerciales tienen mayor capacidad económica y su inversión en publicidad, promociones y/o eventos es mucha más alta, eso puede evidenciarse en la frecuencia de promociones, eventos, publicidad en radio, medios impresos, grandes premios que sortean entre los clientes, etc.; lo cual es ratificado de acuerdo a la información entregada por el Ing. Juan Fernando Cordero, Gerente de Mall del Río, con respecto a la inversión en medios de comunicación durante el año 2012, la misma que fue de \$238.000,00 y de \$122.000,00 en el caso de Mall del Río y Monay Shopping respectivamente.

2. *La influencia de los proveedores*⁵

Las empresas generalmente dependen de una amplia gama de proveedores, sin embargo les conviene que su poder de negociación sea bajo, para de esta manera obtener mejores condiciones en la negociación. Un grupo de proveedores es influyente si:

- **Está más concentrado que la industria a la que vende:** Es cuando el mercado de proveedores está dominado por pocos, lo que constituye un monopolio (o casi monopolio), y se trata de marcas grandes y reconocidas.
- **El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios:** Cuando el grupo de proveedores sirve a muchas industrias a la vez, puede generar que una industria específica no sea considerada para ellos un cliente importante y su interés de proveerlo será mínimo.
- **Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables:** Hace referencia a cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, esto limita a los participantes de una industria a tener opciones de cambiar de proveedores fácilmente.
- **Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí:** Es decir cuando los productos o servicios que ofrece un proveedor es crítico por su calidad para el éxito de las empresas de una industria. Ejm: empresas farmacéuticas ofrecen fármacos patentados que son considerados en el mercado de mayor calidad que los medicamentos genéricos.
- **No existe sustituto alguno del producto que ofrece el grupo proveedor:** Obligando de esta manera a la empresa a requerir los productos del proveedor, debido a que no existe ninguna alternativa que pueda suplir al mismo.
- **El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria:** El grupo de proveedores pueden sentirse atraídos en integrarse a la industria si se dan cuenta que los participantes de la misma ganan más dinero que ellos y los proveedores tienen los recursos para entrar en la industria.

⁵ Fuente: Libro "Ser Competitivo" Michael Porter 2009.

Al realizar un análisis de la influencia de los proveedores en la industria de centros comerciales, podemos pensar que la influencia de negociación de los proveedores no es alta, ya que en la actualidad existen una amplia gama de proveedores tanto de servicios como de productos que son necesarios para el normal desenvolvimiento de un centro comercial. Dentro del área de servicios se puede contar con una variedad de agencias publicitarias, medios de comunicación, empresas especializadas en estudios de mercado, empresas de mantenimiento de máquinas y equipos, etc. En lo que compete a empresas proveedoras de productos indispensables para el mantenimiento de las instalaciones también se cuenta con una amplia oferta; sin embargo, podemos considerar un proveedor que podría tener un alto poder de negociación, el mismo que se encuentra dentro de la siguiente categoría:

- **Los proveedores que ofrecen productos que están diferenciados entre sí:** Un proveedor que puede ser crítico y seguramente tendrá gran influencia en el momento de la negociación podría ser el desarrollador inmobiliario, es decir la empresa dedicada a concesionar o vender los locales comerciales para generar un mix de locales exitoso, este es un proveedor que tiene especial importancia en el éxito futuro de un Centro Comercial, es por ello que al elegirlo debe hacerse un estudio pormenorizado de la experticia que posee, la lista de centros comerciales a los que ha servido y el éxito o no de los mismos, sin embargo al ser contratado generalmente antes que un centro comercial empiece a funcionar, su poder de negociación se limita normalmente a una única contratación, ya que una vez generado el mix de locales, difícilmente se requiera nuevamente de sus servicios.

3. La influencia de los compradores⁶

Los compradores o clientes tienen poder mientras mayor influencia negociadora posean sobre los participantes de una industria. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- **Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor:** En este caso el poder de negociación de los compradores es alta ya que se convierten en clientes críticos para la industria debido a las compras en gran escala que realizan.

⁶ Fuente: Libro "Ser Competitivo" Michael Porter 2009.

- **Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí:** Cuando los compradores conocen que pueden comprar productos equivalentes a diferentes vendedores, tendrán la opción de compararlos y enfrentarlos ejerciendo influencia negociadora.
- **Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor:** De ser este el caso, el poder del comprador aumenta.
- **Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables:** en este caso dependerá que los compradores cuenten con los recursos necesarios para poder integrarse a la industria. Ejm: productores de refrescos, podrían incursionar en la producción de envases para suplir su demanda.

El tipo de poder que ejercen los compradores puede aplicarse mayormente al poder de los consumidores finales basados en los puntos anteriores, sin embargo para ellos hay que tener especial cuidado en sus necesidades, las mismas que pueden ser más intangibles y difíciles de cuantificar en comparación con los primeros, Podemos decir que los consumidores son más sensibles a los precios si compran productos sin diferenciación, si son caros en comparación de sus ingresos y si las prestaciones de los productos son restringidas.

Al analizar los diferentes factores que pueden generar influencia de los consumidores finales sobre los miembros de la industria de Centros Comerciales podemos considerar que los aspectos que determinan un nivel de influencia relativamente alto son:

- **Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí:** En un centro comercial conviven variedad de locales comerciales, que pueden ser percibidos a primera instancia por los consumidores como locales similares e incluso en diferentes centros comerciales se puede encontrar un mismo local comercial, allí será importante un excelente mix de locales con productos y servicios de calidad, así como una excelente atención al cliente, que marquen un factor diferenciador con respecto a la competencia.
- **Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor:** Debe hacerse énfasis en la amenaza que existe en los bajos costes que implican para los consumidores cambiar su preferencia de un centro comercial a otro, es por ello que los clientes buscan un valor agregado, para ello será necesario generar estrategias que permitan no solo satisfacer las necesidades de los clientes sino deleitarlos, aquí las promociones, premios, descuentos especiales y calidad en el servicio, juegan un papel importante.

4. **La amenaza de los sustitutos**⁷

Un producto sustitutivo o sustituto cumple las funciones de manera idéntica o similar que la del producto de la industria, simplemente lo hace de distinta manera, a veces es difícil encontrar a simple vista cuales son los productos o servicios sustitutos para ello es necesario considerar que tenemos frente a nosotros un sustitutivo cuando este nos permite prescindir de un producto o servicio de una industria determinada. La amenaza de un sustitutivo es elevada si:

- **Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria:** En este caso el producto sustitutivo satisface las necesidades del cliente lo que hará que lo prefiera si no existe un diferenciador valorado por el cliente en el producto de la industria.
- **Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo:** De ser este el caso la amenaza del sustitutivo se eleva.

En este punto es de vital importancia estar atentos a los cambios que pueden darse en otras industrias que puedan convertir sus productos o servicios en sustitutos de la nuestra.

Considerando que dentro de un centro comercial coexisten una mezcla de locales comerciales y de servicios que buscan simplificar la vida de los clientes ofreciéndoles encontrar en un lugar todo lo que necesitan, al analizar que sustitutos puede tener un centro comercial, nos lleva a pensar que los cambios tecnológicos han determinado una nueva modalidad de compra y utilización de servicios en línea, a esto llamamos las compras virtuales. En el caso de Ecuador este tipo de servicios que los clientes pueden encontrar para realizar sus compras desde la comodidad de su hogar lo brinda la empresa estatal Correos del Ecuador a través de su servicio Club Correos, quién únicamente con 3 pasos permite a sus clientes realizar compras en el exterior. El primer paso consiste en registrarse y de esta manera se le asigna un casillero en la ciudad de Miami – EE.UU. ; el segundo paso contempla la compra virtual en diferentes tiendas de los Estados Unidos de Norteamérica como por ejemplo GAP, y/o plataformas de compras tales como Amazon, entre otras, los pagos son realizados con tarjeta de crédito y finalmente el último paso, que consiste en esperar la entrega de sus compras en el domicilio del cliente en los próximos 15 a 20 días (Correos del Ecuador CDE EP).

⁷ Fuente: Libro “Ser Competitivo” Michael Porter 2009.

A continuación podemos analizar rápidamente el crecimiento que ha existido en este tipo de negocios, para ello se ha procedido a elaborar un cuadro comparativo de las piezas procesadas por Club Correos del Ecuador en los seis primeros meses del año 2012 versus los seis primeros meses del año 2011.

Tabla 8 Piezas procesadas por club correos

PIEZAS PROCESADAS POR CLUB CORREOS			
	AÑO 2011	AÑO 2012	CRECIMIENTO
ENERO	452	4672	1034%
FEBRERO	571	3550	622%
MARZO	1693	4286	253%
ABRIL	2114	3979	188%
MAYO	2733	5241	192%
JUNIO	2684	4987	186%

Fuente: Correos del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Figura 3 Piezas procesadas Club Correos 2011-2012



Fuente: Correos del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar ha existido crecimiento de piezas procesadas año a año, existiendo un crecimiento muy llamativo del 1034% en el mes de enero del 2012 en comparación con el mismo mes del año 2011, en los siguientes meses si bien ha existido crecimiento con respecto al año anterior, dicho crecimiento ha sido más moderado llegando

en el mes de junio del 2012 a crecer en un 186% comparado con junio del 2011, esto podría explicarse a que en un principio el servicio Club Correos generó gran expectativa y los usuarios al tener la oportunidad de hacer uso del mismo empezaron a ocupar este servicio, pues una ventaja muy llamativa son los precios de los productos y estar exentos de impuestos al ingresar al país, sin embargo existen limitaciones, por ejemplo, en el monto y peso permitido de compra para no pagar impuestos, en el caso del peso no puede sobrepasar los 4 kilos y el monto de compra máximo es de \$ 400 dólares, así como el pago del impuesto a la salida de divisas, cuya tarifa es del 5%, porcentaje que es cobrado sobre el valor de las compras realizadas a través de Club Correos, cuyo pago se realiza con tarjeta de crédito, constituyéndose en agentes de retención de este impuesto las instituciones financieras emisoras de las tarjetas de crédito, además de ciertos productos que no están permitidos comprar tales como celulares (Aduana del Ecuador SENA). Estos limitantes sumados a los días de espera para que las compras lleguen al lugar de destino, así como a un tema cultural con respecto al temor de utilizar la tarjeta de crédito para pagos virtuales, ponen en situación de ventaja a los centros comerciales, quienes tienen que hacer uso de estrategias que evidencien sus ventajas competitivas frente a este tipo de servicios que en países desarrollados como EE.UU. ya son de uso común. Dentro de las ventajas que los centros comerciales podrían aprovechar se encuentra la cultura de la gente que está acostumbrada a realizar sus compras personalmente porque les permite valorar aspectos de la compra que difícilmente podrían hacerlo de manera virtual, dentro de estos aspectos tenemos: tocar el producto y en algunos casos incluso probarlo antes de realizar la compra. Otra ventaja importante es que generalmente las personas que se encuentran familiarizadas con el uso de internet son gente joven, pudiendo inferir que existe un gran segmento de mercado que realiza sus compras de manera tradicional.

Adicionalmente la tecnológica implementada en ciertas instituciones y empresas tales como la Banca, permite a sus clientes realizar la mayoría de sus transacciones a través de la llamada banca virtual (Diario Expreso, 2013), lo que hace que los clientes ya no necesiten estar físicamente en las instituciones financieras para hacerlo. De igual manera las telecomunicaciones permiten que los clientes realicen sus compras por televisión por ejemplo a través del reconocido programa TVentas, y las compras de comida rápida con una simple llamada telefónica a los negocios que poseen servicio de delivery. Estos avances tecnológicos si se los analiza a profundidad han creado sustitutos al modelo de negocio de los centros comerciales, cada uno con sus propias debilidades y fortalezas, sin embargo tienen que ser considerados ya que la tecnología avanza a pasos agigantados y obtiene cada vez mayor cantidad de usuarios.

En conclusión si bien este tipo de sustitutos actualmente no ejercen mayor incidencia en la industria de Centros Comerciales, debemos estar atentos ante la posibilidad de que con el paso del tiempo adquieran mayor fuerza de penetración en la población ecuatoriana y puedan convertirse en una amenaza en el futuro.

Otro sustituto que influye en la actividad de los centros comerciales es el centro de la ciudad (casco histórico de carácter comercial), ya que de acuerdo al informe de investigación de posicionamiento e imagen del Centro Comercial El Vergel, realizado por la empresa Propraxis en julio del 2006 se determinó que si bien la frecuencia de visitas a centros comerciales en la ciudad es equitativa en hombres y mujeres, con un promedio de 4 visitas al mes, la frecuencia de visitas al centro de la ciudad es mayor, en el caso de los hombres es 13 y de las mujeres 10 visitas al mes.

Otro aspecto importante que arrojó dicho estudio, es que al momento de hablar de compras de ropa el centro de la ciudad es el lugar preferido, pues los datos determinan que 5 de cada 10 hombres y 4 de cada 10 mujeres visitan el centro de la ciudad para realizar compras de ropa.

Como podemos apreciar este sustituto de centros comerciales, se encuentra muy arraigado en la cultura de la ciudadanía, quién además de su atractivo turístico como tal, -posee gran variedad de locales comerciales y de servicios-, entre ellos tenemos: boutiques, restaurantes, instituciones financieras, peluquerías, locales comerciales de venta de electrodomésticos, artículos de bazar, etc.

Si bien podemos considerar como una debilidad del centro de la ciudad, el alto nivel de tráfico que existe, así como en el caso de llegar allí con vehículo propio, será necesario el pago de estacionamiento, sea este tarifado en el caso de estacionarlo en la calle o con el pago de un parqueadero privado, lo que lo diferencia de los centros comerciales los cuales le brindan el servicio de parqueadero gratuito para la realización de sus compras; sin embargo se procedió a entrevistar al Ing. Mauricio Ochoa, funcionario del Ilustre Municipio de Cuenca sobre la veracidad de un proyecto del Municipio, que buscaría convertir al casco histórico en una zona peatonal con la creación de espacios de parqueaderos ubicados estratégicamente, la respuesta del funcionario público fue que dicha intención se encuentra al momento solo a nivel de una idea a mediano o largo plazo, ya que no cuentan todavía con ningún estudio, anteproyecto o proyecto definitivo.

Toda esta información nos permite entender que no debemos pasar por alto el estudio pormenorizado de los sustitutos, que de una u otra forma podrían afectar a la industria de centros comerciales.

5. Rivalidad entre competidores existentes⁸

Para identificar a los competidores directos se debe analizar que empresas tienen características similares y usan estrategias parecidas para atraer a sus clientes, ya que la rivalidad entre competidores existentes puede adoptar muchas formas conocidas tales como: descuentos en los precios, campañas de publicidad, mejoras en los productos y/o servicios, etc. La rivalidad entre los competidores existentes es mayor si:

- **Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia:** En este caso será muy difícil para los rivales evitar interferir entre ellos.
- **El crecimiento de la industria es lento:** Lo cual incide para que cada competidor existente luche por su cuota de mercado.
- **Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo:** Generalmente es cuando las empresas tienen objetivos adicionales y de mayor peso que la rentabilidad económica en una industria determinada.
- **Las barreras de salida son elevadas:** Manteniendo a las empresas en el mercado incluso en algunos casos sin obtener beneficios óptimos. La principal barrera de salida para las empresas suele ser el monto de inversión, además existen otras como las obligaciones generadas con los trabajadores en lo referente a pago de beneficios y compensaciones laborales, contratos firmados con los clientes e incluso barreras de tipo legal y administrativas.

La rivalidad puede basarse en diferentes dimensiones, por ejemplo existen empresas que compiten por precio, otras por características del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, imagen de la marca, etc. Cuando la mayoría de competidores luchan por satisfacer las mismas necesidades del cliente o compiten sobre atributos similares, esto conlleva a una competencia de suma cero, sin embargo la competencia puede ser de suma positiva cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de clientes a través de sus mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca.

En la industria de centros comerciales, sobre todo en la realidad de la ciudad de Cuenca podemos identificar claramente además de diferentes clases de Centros Comerciales (grandes, pequeños, plazas comerciales, hipermercados, etc.), diferentes segmentos de clientes a los que se dirigen, lo que de una u otra manera ha permitido que la rivalidad entre

⁸ Fuente: Libro "Ser Competitivo" Michael Porter 2009.

competidores directos en el pasado no haya sido tan intensa, sin embargo en la actualidad hay dos factores que inciden para que la rivalidad entre los competidores existentes sea mayor, estos son:

- **Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia:** En la última década se ha incrementado sustancialmente la presencia de centros comerciales en la ciudad de Cuenca, lo que ha llevado a que cada uno de ellos a través de diferentes estrategias – campañas de publicidad, sorteos, eventos, descuentos, etc. - busquen mantener a sus clientes actuales y se dediquen a la búsqueda constante de nuevos clientes, lo cual sumado a las crecientes exigencias de los consumidores obliga a que los centros comerciales cada vez sean más competitivos.
- **Las barreras de salida son elevadas:** En este punto es evidente que la más grande barrera de salida de la industria de centros comerciales es el alto costo de inversión, por ello buscan de todas las formas mantener su cuota de mercado, lo cual determina una mayor rivalidad entre los miembros de la industria.

Al concluir el análisis de la industria de centros comerciales procederemos a responder las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las barreras que dificultan el ingreso de nuevos y potenciales competidores?**

En la industria de Centros Comerciales estas barreras son.

- Beneficios de escala por parte de la demanda.
- Requisitos de capital

Sin embargo aunque estas barreras están presentes, no son infranqueables.

- **¿Cuán fuerte o débil es el poder de negociación de los proveedores?**

El poder de negociación de los proveedores en la industria de Centros Comerciales, generalmente es bajo.

- **¿Cuán fuerte o débil es el poder de negociación de los compradores?**

El poder de negociación de los compradores es relativamente alto, sobre todo porque:

- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de un centro comercial a otro.
- Los compradores pueden considerar que los centros comerciales no se diferencian entre sí.

- **¿Cuán fuerte es la amenaza de productos sustitutivos o sustitutos?**
En la actualidad la amenaza de productos sustitutos es relativamente fuerte en lo que respecta al centro de la ciudad, el mismo que es considerado como un centro de comercio abierto, con gran variedad de locales comerciales y de servicios, que se encuentran a disposición de la ciudadanía y que tiene gran aceptación por parte de la misma.
- **¿Cuál es el nivel de rivalidad entre las empresas competidoras?**
El nivel de rivalidad es alto, por la existencia de cada vez más centros comerciales en la ciudad, que les obliga a ser más competitivos para defender su cuota de mercado.
- **¿Cuán altas son las barreras de salida para una nueva empresa?**
Así como la inversión en un centro comercial es alta, por la misma razón su costo de salida es alto.

1.7.2 Análisis del Entorno

El análisis del entorno contempla el estudio de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales, a través del mismo se busca determinar los indicadores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una empresa, así como identificar las posibles oportunidades y amenazas del entorno.

1. **Factores Económicos:** Es importante analizar el comportamiento y tendencia de algunos factores económicos que pudieran influir en el funcionamiento de una empresa, entre ellos tenemos: la inflación, las tasas de interés, salarios, desempleo.
- **Inflación:** Definida como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, su medición estadística se realiza a través del Índice de Precios al Consumidor del Area Urbana (IPCU⁹), en base a una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida por medio de una encuesta de hogares.

⁹ Constituye el promedio ponderado de los bienes y servicios consumidos por las familias de estratos económicos medios y bajos de las áreas urbanas.

Figura 4 Inflación Nacional

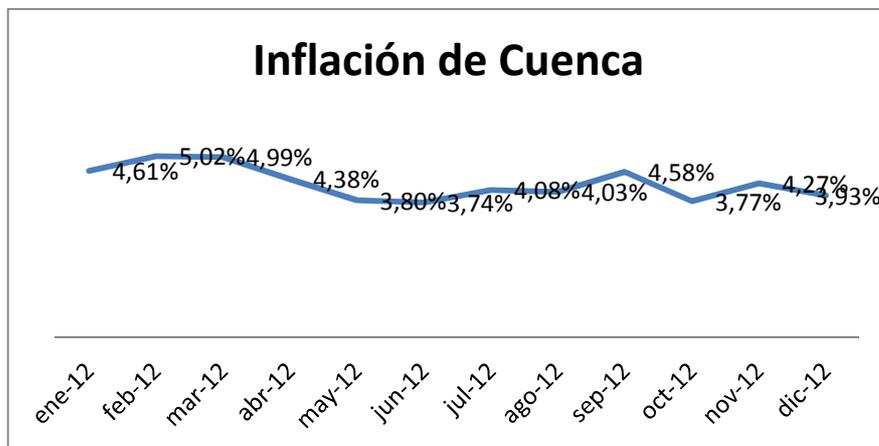


Fuente: Banco Central del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

La evolución de la inflación a lo largo del periodo analizado como podemos observar ha sido de un solo dígito reduciéndose de enero del 2012 que era de 5,29% a diciembre del 2012 a 4,16%, manteniéndose dentro de un rango del 4% al 6%.

Figura 5 Inflación de Cuenca



Fuente: Banco Central del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Al analizar la inflación de la ciudad de Cuenca podemos observar un comportamiento similar a la Inflación Nacional, en el periodo analizado podemos evidenciar que los índices más altos fueron en los meses de febrero, marzo y septiembre con 5,02%, 4,99% y 4,58% respectivamente, cerrando en diciembre del 2012 con 3,93% de inflación.

El tener una inflación tanto nacional como local estable y moderada, permite que los locales comerciales existentes en los centros comerciales puedan mantener sus niveles de precios, y como sabemos la demanda de productos o servicios, responde entre otros factores a la variación de los precios, si estos últimos se mantienen estables, la demanda de bienes y servicios no se verá afectada.

- Tasas de Interés:** La tasa de interés está definida como el precio del dinero en el mercado financiero, existen dos tipos de tasas de interés: la activa y la pasiva. La tasa activa es aquella que cobran las instituciones financieras a sus clientes, a quienes otorgaron créditos. La tasa pasiva es aquella que pagan las instituciones financieras a sus clientes por los depósitos realizados en sus instituciones. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se conoce como margen de intermediación, dicho margen permite a los intermediarios financieros (Instituciones financieras) cubrir los costos administrativos y obtener su ganancia o utilidad. El Banco Central del Ecuador es el organismo encargado de fijar las tasas activa y pasiva referenciales.

Tabla 9 Tasas referenciales

TASA ACTIVA	
ene-12	8,17%
feb-12	8,17%
mar-12	8,17%
abr-12	8,17%
may-12	8,17%
jun-12	8,17%
jul-12	8,17%
ago-12	8,17%
sep-12	8,17%
oct-12	8,17%
nov-12	8,17%
dic-12	8,17%

TASA PASIVA	
ene-12	4,53%
feb-12	4,53%
mar-12	4,53%
abr-12	4,53%
may-12	4,53%
jun-12	4,53%
jul-12	4,53%
ago-12	4,53%
sep-12	4,53%
oct-12	4,53%
nov-12	4,53%
dic-12	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Fuente: Banco Central del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Es importante señalar que tanto la tasa activa de 8,17%, como la tasa pasiva 4,53%, se han mantenido constantes a lo largo del año 2012.

Esto permite a los diferentes actores de la sociedad, entre ellos a los centros comerciales tener mayor acceso a créditos en condiciones estables en el sistema financiero del país y de esta manera poder financiar obras de ampliación y/o remodelación o inversión en activos.

- **Salario Básico:** También conocido como salario mínimo vital, hace referencia a la cantidad mínima de dinero que por ley debe pagar un empleador, cada año se reúnen los representantes de los empleadores y trabajadores para fijar el valor del salario básico, sin embargo cuando no se llega a un acuerdo entre las partes, la entidad encargada de fijar dicho salario es el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tabla 10 Variación del Salario Básico del Ecuador

Años	Salario Básico Unificado	Variación Anual	Salario Real	Variación Anual
ene-07	\$ 170,00		\$159,25	
ene-08	\$ 200,00	17,65%	\$179,82	12,92%
ene-09	\$ 218,00	9,00%	\$180,88	0,59%
ene-10	\$ 240,00	10,09%	\$190,67	5,41%
ene-11	\$ 264,00	10,00%	\$203,28	6,61%
ene-12	\$ 292,00	10,61%	\$223,40	9,90%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

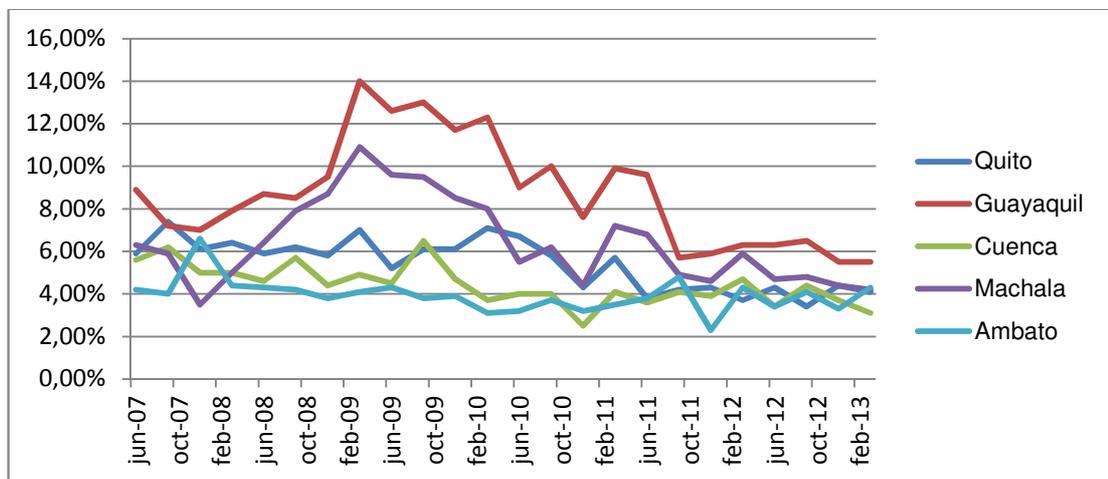
Como podemos observar el salario básico se ha incrementado a lo largo de los años en un promedio de incremento anual del 10%, a excepción del incremento del año 2008 en donde la variación fue del 17,65%, sin embargo es importante señalar que la variación es menor si consideramos el salario real, es decir el salario en función del Índice de Precios al Consumidor IPC (enero-diciembre de 2004 = 100), aquí se encuentra un claro efecto de la inflación sobre el poder adquisitivo del salario del trabajador, pues mientras mayor sea el porcentaje de inflación menor será el poder adquisitivo y viceversa.

El observar un incremento del salario básico en nuestro país e incluso en el salario real, nos lleva a pensar que las condiciones de vida de los ciudadanos han mejorado, como sabemos el ingreso también es un factor determinante en la demanda, de esta manera a mayor ingreso mayor demanda de bienes y servicios, lo cual beneficia a la industria de centros comerciales porque la población puede acceder a los productos o servicios que en ellos se ofertan.

- Desempleo:** La tasa de desempleo es el porcentaje resultante de dividir entre el número de desocupados y la Población Económicamente Activa. Entendiéndose como desempleados a aquellas personas que quieren y pueden trabajar, pero a pesar de buscar de manera activa un trabajo no lo encuentran.

La Población Económicamente Activa: Personas de 10 años o más que trabajaron por al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados), (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013).

Figura 6 Tasa de desempleo principales ciudades del Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar a lo largo del periodo analizado, la ciudad de Cuenca tiene una tasa de desempleo más baja en comparación con las ciudades de Quito y Guayaquil, e incluso en la mayor parte del periodo la tasa de desempleo está por debajo de la de Machala, indicador que nos permite pensar que el nivel de vida de los ciudadanos cuencanos está por encima de las otras ciudades analizadas, pues existe menor porcentaje de personas desempleadas, por ende son personas que perciben un ingreso por su trabajo y como habíamos visto el ingreso es un factor determinante en la demanda, siendo los centros comerciales un modelo de negocio que oferta gran cantidad de bienes y servicios a través de los diferentes locales en él emplazados, la población con empleo y que obtiene ingresos como pago del mismo, poseen el poder adquisitivo para realizar compras de bienes y servicios.

2. Factores Socioeconómicos: Los factores socioeconómicos que considero importantes para el caso de estudio son: población, proyecciones poblacionales, estratificación socioeconómica y pobreza.

- **Población:** De acuerdo al censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, la población del Ecuador es de 14.483.499 habitantes, de los cuales 4.654.054 poseen vivienda, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó pasando del 9,1% en el año 2001 al 11,7% en el año 2010. Del total de la población ecuatoriana el 50,44% son mujeres y el 49,56% hombres.

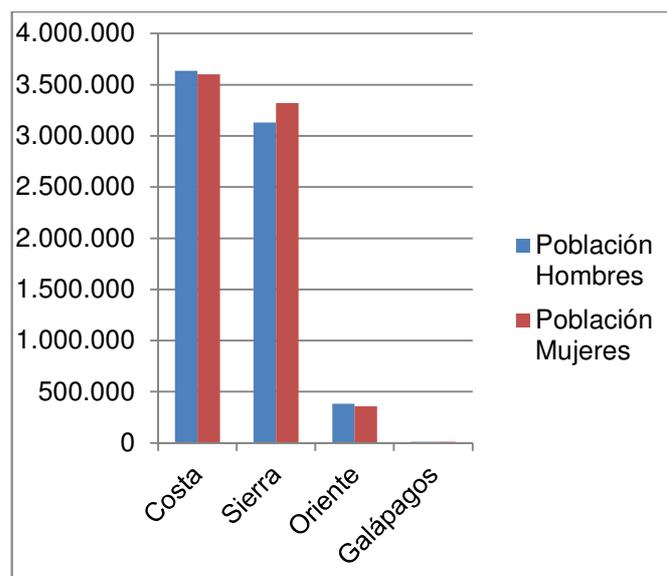
La mayoría de la población está concentrada en la Costa y en la Sierra, estando escasamente pobladas las otras dos regiones del país (Oriente y Galápagos).

La Provincia del Azuay tiene un total de 712.127 habitantes, de los cuales 375.083 son mujeres y 337.044 son hombres.

Provincias cercanas como Cañar tiene un total de 225.184 habitantes, de los cuales 119.949 son mujeres y 105.235 son hombres, El Oro con un total de habitantes de 600.659, de los cuales 296.297 son mujeres y 304.362 son hombres y Loja con 448.966 habitantes, de los cuales 228.172 son mujeres y 220.794 son hombres.

La importancia de la población de las provincias cercanas tiene como motivo que las mismas por su cercanía suelen visitar la ciudad de Cuenca, disfrutando de sus lugares turísticos, entre ellos sus diferentes centros comerciales.

Figura 7 Población del Ecuador por regiones



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2010.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Tabla 11 Parroquias urbanas de Cuenca

PARROQUIAS URBANAS DE CUENCA					
Población, Superficie y Densidad por parroquia urbana y según zonas censales. CPV 2010					
Parroquias Urbanas	Hombres	Mujeres	Total Población	Superficie Km².	Densidad Hab/Km².
TOTAL	157426	172502	329928	72,2	4568
BELLAVISTA	12689	13756	26445	3,6	7408
CAÑARIBAMBA	5478	6389	11867	1,1	10502
EL BATAN	11781	12845	24626	5,2	4782
EL SAGRARIO	3128	3645	6773	0,8	9031
EL VECINO	14954	15783	30737	3,6	8562
GIL RAMIREZ DAVALOS	3147	3954	7101	0,6	11453
HUAYNACAPAC	7617	8645	16262	4,8	3409
MACHANGARA	11803	11390	23193	14,5	1597
MONAY	10319	11534	21853	5,5	3973
SAN BLAS	4490	5269	9759	1,2	7934
SAN SEBASTIAN	18824	20866	39690	10,1	3918
SUCRE	8073	9060	17133	2,6	6564
TOTORACOCHA	11966	13464	25430	2,9	8923
YANUNCAY	24689	26984	51673	10,2	5091
HERMANO MIGUEL	8468	8918	17386	5,7	3072

FUENTE: INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de datos REDATAM

Superficies calculados por AICE-DISUR

La población urbana de Cuenca es de 329.928 habitantes, de los cuales 172.502 son mujeres y 157.426 son hombres, este cuadro nos permite obtener información valiosa sobre la población de Cuenca por zonas urbanas, el Centro Comercial Plaza de las Américas está ubicado en la parroquia San Sebastián y como podemos observar es la segunda parroquia más poblada de Cuenca con 39.690 habitantes, es decir la población de dicha parroquia representa aproximadamente el 12% de la población urbana de Cuenca, información que debemos considerar para enfocar nuestro esfuerzo en captar a dicha población como clientes del Centro Comercial por la cercanía al mismo. Además, la población especialmente en el sector de la Av. Ordóñez Lasso sigue incrementándose debido al crecimiento de planes habitacionales como edificios con departamentos. De acuerdo a información entregada por la Ing. Patricia Mosquera, funcionaria del departamento de cómputo del Ilustre Municipio de Cuenca, el número de planos y el número de propiedades horizontales

aprobados durante los años 2011 y 2012 son de 826 y 10 respectivamente, entre los edificios destinados a planes habitacionales de departamentos, la empresa Ejepray Cía Ltda., se encuentra construyendo el Edificio Los Alamos, ubicado en la calle los Alamos y Eucaliptos (detrás del Centro Comercial Plaza de las Américas), el mismo que tendrá una altura de 7 pisos y contará con 40 departamentos para el año 2014, dicha empresa también está terminando un edificio de departamentos en Cahapata (sector estadio de la Liga), el mismo que es de 6 pisos y cuenta con 20 departamentos, según información del Ing. Alex Pinos, Superintendente de Ejepray Cía Ltda.

Tabla 12 Extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca (zona urbana)

Sexo	Casos	%	Acumulado %
Hombre	4.219	52,19%	52,19%
Mujer	3.865	47,81%	100,00%
Total	8.084	100,00%	100,00%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2010.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Un aspecto importante de análisis es el nuevo nicho de mercado para los Centros Comerciales, que son los extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca, quienes pueden sumarse a los clientes actuales; de acuerdo al INEC, en la ciudad de Cuenca para el año 2010 existían 8.084 extranjeros residentes, que para ese entonces representaban aproximadamente el 3% de la población urbana de la ciudad.

En los últimos años a través de la observación directa en el Centro Comercial Plaza de las Américas se ha evidenciado la visita de personas extranjeras que llegan a hacer sus compras en los diferentes locales, especialmente en Supermaxi, esto ha generado gran atención por parte de los directivos y según su Gerente Regional ha dado a conocer que desde el mes de mayo del presente año, el personal de Supermaxi Las Américas se está capacitando en el idioma inglés con la finalidad de servir de mejor manera a sus nuevos clientes extranjeros.

Tabla 13 Extranjeros residentes en la parroquia San Sebastián

Sexo	Casos	%	Acumulado
Hombre	444	49,8%	49,8%
Mujer	448	50,2%	100,0%
Total	892	100,0%	100,0%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2010.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Analizando más concretamente la parroquia en donde está emplazado el Centro Comercial Plaza de las Américas, podemos apreciar que para el año 2010, los extranjeros residentes en dicha parroquia eran 892, que representa aproximadamente el 11% del total de extranjeros residentes en la zona urbana de Cuenca, a quienes podemos considerar un atractivo nicho de mercado que podemos satisfacer por encontrarnos ubicados en su zona de residencia.

Según Matías Abad, vicepresidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Cuenca, para finales del año 2012 en la ciudad de Cuenca, residían entre 4.000 y 5.000 jubilados extranjeros residentes en la ciudad, especialmente de Estados Unidos y Canadá (Diario El Tiempo, 2012).

Existen determinadas zonas de Cuenca, caracterizadas por una fuerte presencia de jubilados extranjeros, entre ellas se encuentra la Av. Ordóñez Lasso, especialmente el Edificio Palermo, este edificio de 16 pisos y centenares de viviendas tiene un porcentaje del 70% de ocupación por jubilados extranjeros, lo que permite identificar la preferencia de este nicho de mercado por vivir en departamentos en zonas residenciales (Diario El Tiempo, 2011).

- **Proyecciones Poblacionales:** De acuerdo a las proyecciones poblacionales realizadas por el INEC en el año 2010, las provincias del Ecuador con mayor esperanza de vida son Loja y Cuenca, Loja lidera las provincias con mayor esperanza de vida de hombres, en el año 2010 fue de 76,1 y su proyección para el año 2020 es de 77 años, mientras que Azuay encabeza las provincias con mayor esperanza de vida de mujeres en el año 2010 fue de 80,2 y para el 2020 su proyección es de 81,9.

En el año 2012 la población estaba concentrada en edades menores a 25 años, mientras que para el año 2030 se proyecta que la población se concentre en

edades productivas, para el año 2040 empezará el proceso de envejecimiento de la población, pues las mujeres tendrán menos de 2 hijos, debido a que según las proyecciones la tasa global de fecundidad se va reduciendo a lo largo de los años, siendo el nivel de reemplazo para dicho año de 1,98.

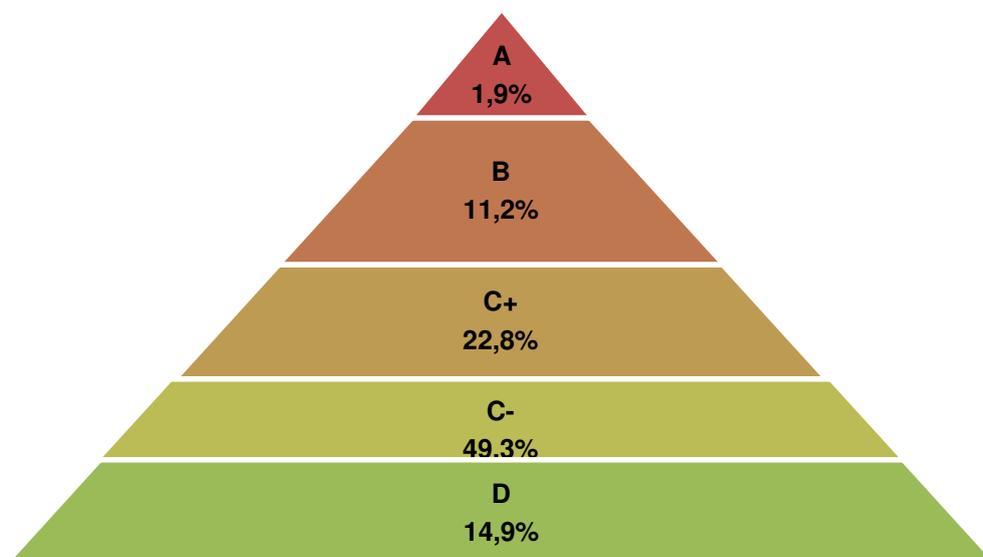
Para el año 2050 se proyecta para Ecuador una población de 23,4 millones de habitantes. Las proyecciones de población para la provincia del Azuay en los años 2015 y 2020 son de 810.412 y 881.394 habitantes respectivamente.

De acuerdo a las proyecciones del INEC, se espera un crecimiento de aproximadamente el 14% en la población de Cuenca para el año 2015 con respecto a la población actual, mientras que para el año 2020 se espera un crecimiento aproximado del 9% con respecto a la proyección del año 2015, en base a estas proyecciones de crecimiento de la población de Cuenca, los centros comerciales pueden basar su perspectiva de ampliación de mercado, pues al tener más habitantes en la ciudad, podrían direccionar sus esfuerzos para captarlos como clientes.

- **Estratificación Socioeconómica:** El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), realizó en el año 2011 la encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico en los hogares urbanos de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, mediante la cual se pudo identificar los grupos socioeconómicos relevantes, así como sus características, entre las cuales para nuestro caso de estudio los hábitos de consumo son de gran importancia.

Las dimensiones utilizadas para dicho estudio y sus respectivos porcentajes de ponderación fueron: Dimensión Vivienda (24%), Dimensión Educación (17%), Dimensión Económica (17%), Dimensión Bienes (16%), Dimensión Tecnología (16%) y Dimensión Hábitos de Consumo (10%), estas dimensiones al ser puntuadas debían dar un total de 1000 puntos, cuyo resultado se encasillaba de acuerdo al rango obtenido en los diferentes estratos socioeconómicos de la siguiente manera:

Figura 8 Estratificación socioeconómica de la población del Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Los hábitos de consumo más relevantes del nivel socioeconómico A o alto, que representa el 1,09% de la población investigada fueron (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011):

- Los miembros de estos hogares compran la mayor parte de su vestimenta en Centros Comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social de internet.

Los hábitos de consumo más relevantes del nivel socioeconómico B que representa el 11,2% de la población investigada fueron (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011):

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de su vestimenta en Centros Comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social de internet.

Los hábitos de consumo más relevantes del nivel socioeconómico C+, representado por el 22,8% fueron (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011):

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de su vestimenta en Centros Comerciales.
- El 90% de los hogares utiliza internet.
- El 77% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 63% está registrado en alguna página social de internet.

El nivel socio económico C- que corresponde al 49,3% de la población investigada, posee los siguientes hábitos de consumos relevantes (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011):

- El 14% de los hogares compran la mayor parte de su vestimenta en Centros Comerciales.
- El 43% de los hogares utiliza internet.
- El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 19% de los hogares está registrado en alguna página social de internet.

Los hábitos de consumo más relevantes del nivel socio económico D, representado por el 14,9% de la población investigada, fueron (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011):

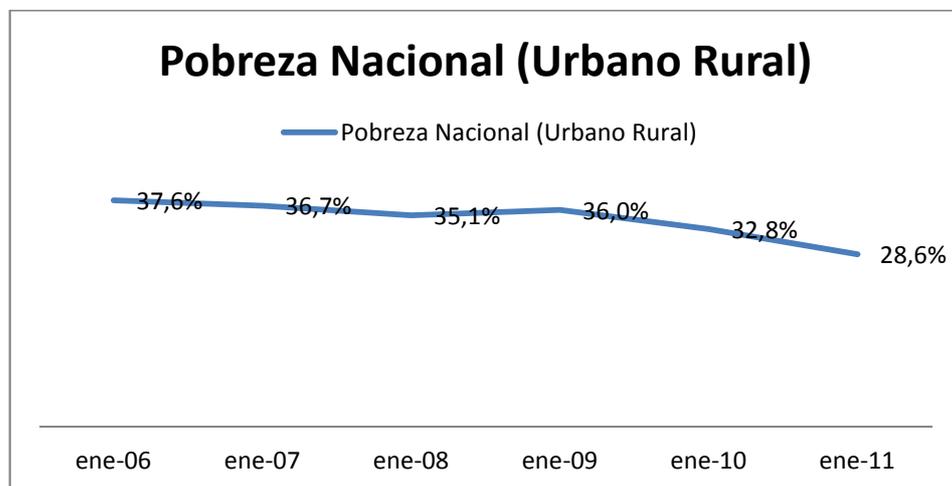
- El 9% de los hogares utiliza internet.

Del análisis de la estratificación de los niveles socioeconómicos, lo que interesa para efectos de análisis, son los hábitos de consumo, a través de los cuales podemos apreciar que los estratos socioeconómicos más altos (A y B), su población compra la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales, en los estratos C+ y C- , también tienen como hábito de consumo la compra de vestimenta en centros comerciales, en un porcentaje del 38% y 14% respectivamente, esto determina que la aceptación que tienen los centros comerciales como sitio de compra de ropa en los diferentes estratos sociales es muy buena sobre todo en los estratos más altos, pero que parte de su mercado también son los estratos medios.

Otro aspecto importante es el alto uso de internet de los estratos A, B y C+, más del 90% de la población de estos estratos lo utilizan. El uso de correos electrónicos personales y el manejo de redes sociales, se evidencian en los estratos altos y su porcentaje va disminuyendo en los estratos más bajos.

- **Pobreza:** La definición de pobreza que maneja el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) considera pobres a las personas cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza, la misma que para marzo del 2012 fue de \$2,47 diarios.

Figura 9 Pobreza Nacional (Urbano Rural)



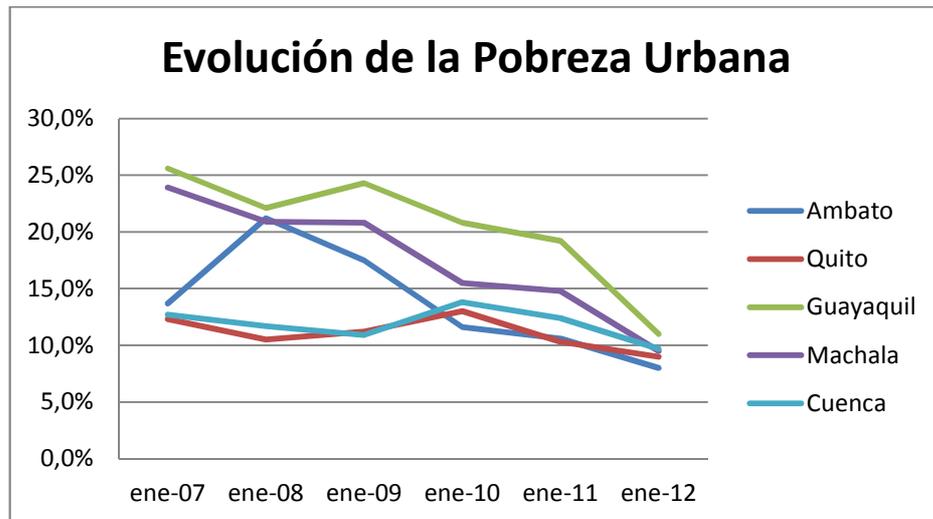
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo INEC 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

La pobreza en el Ecuador para el año 2011 cerró en 28,6%, es decir 9 puntos menos que lo registrado en diciembre del 2006, que fue de 37,6%.

La pobreza en las zonas urbanas se redujo a 17,36% en diciembre del 2011, menos 8,5 puntos que lo registrado en diciembre del 2006, que fue de 25,9%.

De la misma manera la pobreza en las zonas rurales se redujo a 50,9% en diciembre del 2011, es decir 9,7 puntos menos que lo registrado en diciembre del 2006, que fue 60,6%.

Figura 10 Evolución de la Pobreza Urbana

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo INEC 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Al analizar la evolución de la pobreza urbana en las cinco principales ciudades, podemos observar que el porcentaje de pobreza es mayor en las ciudades de Guayaquil y Machala, mientras que en Quito, Ambato y Cuenca la pobreza urbana es menor, algo importante es analizar el rango en el que la pobreza urbana de Cuenca se ha mantenido en el periodo contemplado del año 2007 al año 2012, cuyos porcentajes han estado dentro del rango del 10% al 15%, en el año 2010 se evidencia un incremento al 13,8% de la pobreza urbana que posteriormente empezó a reducirse hasta llegar en enero del 2012 al 9,7%, sin embargo está todavía por encima de los porcentajes de pobreza urbana de Ambato y Quito.

La reducción de los porcentajes de pobreza tanto a nivel nacional como local, nos permite concluir que la población ha mejorado su nivel de vida, lo cual es un indicador positivo para las empresas o negocios que ofertan productos y/o servicios que ponen a disposición de la población, entre ellos los centros comerciales. En el caso específico de Cuenca al poseer niveles bajos de pobreza dentro de un rango de baja variabilidad nos permite concluir que la mayoría de su población tiene acceso a visitar los centros comerciales de la ciudad y adquirir los bienes y/o servicios que allí brindan.

- 3. Factores Políticos y Legales:** Dentro de este apartado consideraremos factores de interés como son: Sistema Impositivo, Tipos de Sociedades, Importación para el Consumo, y la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, conocida como Ley Antimonopolio.

- **Sistema Impositivo:** A continuación figuran los principales impuestos que se aplican en el Ecuador¹⁰, cuya entidad de control es el Servicio de Rentas Internas (SRI):

- **Impuesto a la Renta:** Este impuesto se aplica sobre la renta que obtengan las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras. El cálculo del impuesto se lo realiza sobre la base imponible que es el resultado de los ingresos gravados menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a dichos ingresos. El periodo fiscal va del 1 de enero al 31 de diciembre. La declaración es anual.

En el caso de Sociedades, sus ingresos gravables están sujetos a la tarifa impositiva del 23% sobre la base imponible para el periodo fiscal 2012 y será del 22% para el periodo fiscal 2013.

Las Sociedades que reinviertan sus utilidades en el país, pueden obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador)

En el caso de personas naturales bajo relación de dependencia, la base imponible sobre la cual se paga el impuesto a la renta es el total de ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), además las personas naturales podrán deducir de su ingreso gravado los gastos correspondientes a vivienda, educación, alimentación, vestimenta y salud, a esto se conoce como deducción de gastos personales.

Están exentos de la Declaración del Impuesto a la Renta:

- a) Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y cuyos ingresos sean sujetos de retención en la fuente.
- b) Las personas naturales cuyos ingresos brutos obtenidos durante el ejercicio fiscal no excederían de la fracción básica no gravada que para el año 2013 es de \$10.180.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es el impuesto que se grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza

¹⁰ Fuente: Servicios de Rentas Internas del Ecuador 2013.

corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, así como al valor de los servicios prestados. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador)

Existen dos tipos de tarifas: el 12% y el 0%. Las declaraciones son mensuales si los bienes o servicios son gravados con tarifa 12% , y semestral en el caso de que los bienes o servicios son gravados con tarifa 0%.

La base imponible corresponde al valor del total de bienes que se transfieren o servicios que se prestan, calculados sobre sus precios de venta o de prestación de servicio.

En el caso de las importaciones la base imponible, es el valor que resulte de sumar al valor CIF¹¹, todos los impuestos, aranceles, gastos, tasas, recargos y otros gastos que estén contemplados en la declaración y/o documentos de importación.

- **Impuesto a la Salida de Divisas (ISD):** Este impuesto debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades privadas, nacionales y extranjeras cuando realicen la transferencia, envío o traslado de divisas al exterior, la misma que puede llevarse a cabo en efectivo, giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, con intervención o no de las instituciones que conforman el sistema financiero.

La tarifa de este impuesto es del 5% y grava el valor de todas las transacciones y operaciones monetarias que se realizan al exterior (Servicio de Rentas Internas del Ecuador).

El Banco Central y las instituciones del Sistema Financiero son considerados agentes de retención del ISD, cuando transfieren divisas al exterior por orden de terceros. Las empresas de courier también figuran como agentes de retención.

- **Impuesto a los Consumos Especiales (ICE):** Este impuesto es aplicable a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, que se encuentran detallados en el Artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno, en dicho artículo también se contempla los tarifas del impuesto para cada bien o servicio (Servicio de Rentas Internas del Ecuador).

¹¹ Costo de la mercadería + prima de seguro + flete del traslado de la mercadería importada.

Existen otros impuestos que son cobrados por otras instituciones como por ejemplo:

- **Impuesto a la Propiedad Urbana:** Es un impuesto municipal que se calcula en base al valor catastral de la propiedad.

Con respecto a los diferentes impuestos descritos anteriormente, las empresas en el Ecuador, entre ellas los centros comerciales se han visto afectados por los cambios en el Impuesto a la Renta, específicamente con el anticipo de impuesto a la renta, valor que tiene que ser cancelado en julio y septiembre, y cuyo monto se calcula en base a los activos, patrimonio, ingresos y costos. El Centro Comercial Plaza de las Américas al ser un Condominio no tiene fines de lucro, por su naturaleza no tiene utilidades, por dicha razón el anticipo de impuesto a la renta, es un valor que al final del ejercicio va al gasto, ya que dicho valor no es reembolsable.

Algo importante sobre el impuesto a la renta de personas naturales, ha sido la posibilidad de deducir sus gastos personales de educación, vivienda, salud, alimentación y vestimenta, lo cual ha posibilitado que las personas que lo hacen paguen menos impuesto y por ende su ingreso no disminuya en la proporción que esperaban, esta situación permitiría contar con ese dinero para poder utilizarlo en compras de bienes y servicios, lo cual beneficia también a los centros comerciales.

- **Tipo de Sociedades:** En este apartado identificaremos a que tipo de sociedad pertenecen los principales centros comerciales de la ciudad de Cuenca.

Tabla 14 Tipos de Sociedades de los Centros Comerciales de Cuenca

Nombre	Tipo de Sociedad	Nombre de la Sociedad	Regulado por:
Mall del Río	Sociedad Anónima	Inmobiliaria Piedra Huasi S.A.	Superintendencia de Compañías
Monay Shopping Center	Sociedad Anónima	Inmobiliaria Piedra Huasi S.A.	Superintendencia de Compañías
Millenium Plaza	Sociedad Anónima	Azuay Nuevo Milenio Anumil S.A.	Superintendencia de Compañías
Multiplaza Miraflores	Sociedad Anónima	Corporación Favorita C.A.	Superintendencia de Compañías
C.C. Plaza de las Américas	Condominio		Código Civil
C.C. El Vergel	Condominio		Código Civil

Fuente: Primaria (Entrevista Personal con los Gerentes) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

En el caso de los centros comerciales, al existir diferentes formatos, también podemos evidenciar que pertenecen a diferentes tipos de sociedades, en el caso de Mall del Río, Monay Shopping Center, Millenium Plaza y Multiplaza Miraflores forman parte de Sociedades Anónimas, las mismas que están reguladas por la Superintendencia de Compañías, mientras que otros modelos antiguos de centros comerciales como es el caso del Centro Comercial Plaza de las Américas y Centro Comercial El Vergel de la ciudad de Cuenca son condominios constituidos bajo la Ley de Propiedad Horizontal y regulados por el Código Civil, sobre los cuales no existe control alguno de la Superintendencia de Compañías, ya que no son consideradas compañías, sino como se manifestó anteriormente son condominios, en donde cada local tiene su propio dueño. Es importante conocer estos pormenores para diferenciar las bases legales sobre las cuales se constituyeron, las instituciones que los regulan y las obligaciones tributarias que poseen cada uno de ellos de acuerdo a su naturaleza.

- **Importación para el consumo:** El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del 2010, en el capítulo VII establece los regímenes aduaneros.

En el caso de los centros comerciales es necesario que los propietarios de los locales que venden productos de procedencia extranjera se familiaricen con el régimen aduanero que hace referencia a la importación de bienes para el consumo¹² y las disposiciones del Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) con respecto a los requisitos y procedimientos para realizar las importaciones, el cumplimiento a cabalidad de estas disposiciones les permitirá tener la mercadería en regla, evitando sanciones o decomiso de la mercadería por los organismos de control.

Adicionalmente es de vital importancia el conocimiento de los productos que pueden ser importados, así como las restricciones a ciertos productos mediante el establecimiento de cuotas de importación o la modificación de sus tarifas arancelarias, esta información puede encontrarse en la página web www.produccion.gob.ec, que corresponde al organismo regulador del comercio exterior en el Ecuador COMEX (Comité de Comercio Exterior), quien tiene la facultad de crear, modificar o suprimir las tarifas arancelarias de productos importados.

Es importante conocer el efecto que pudiera tener si los productos fuertes en un negocio poseen restricciones para su importación, ya sea a través de grabación de impuestos o de la estipulación de cuotas de importación:

¹² Art. 147 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones 2010.

- En el primer caso su precio de venta va a subir debido a que el arancel encarece el bien importado, un ejemplo del primer caso fue la resolución No. 64 del COMEX del 11 de junio del 2012, que determina la modificación arancelaria para las mercancías clasificadas como CKD: radios, motocicletas, televisores, celulares y reproductores de DVD (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad), al incrementar el arancel de estos productos, sus precios al público se incrementaron.

- En el segundo caso se corre el riesgo de no contar con el stock necesario para satisfacer la demanda de los clientes, debido a la imposición de una cuota máxima de importación del producto en un periodo de tiempo, dicha cuota puede establecerse de manera cuantitativa (unidades de producto) o de valor (valor total de importación del producto), un ejemplo del segundo caso fue la resolución No. 67 del COMEC del 11 de junio del 2012, que determina el establecimiento de una restricción cuantitativa anual para la importación de teléfonos celulares, dicha restricción cuantitativa está fijada por unidades de teléfonos y por valor para cada importador, dicha restricción tendrá vigencia hasta el 31 de Diciembre del 2014 (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad), esta restricción de la cuota de importación, limita la oferta del bien y si la demanda es alta por parte de los consumidores puede llegar a agotar el stock del producto, lo cual no permitirá satisfacer la necesidad del cliente y generará un impacto negativo sobre la imagen del local comercial.

Las medidas restrictivas en la importación de productos en el Ecuador también han dado resultados positivos, lo cual depende mucho de la visión de las empresas o negocios para hacerles frente, por ejemplo con el establecimiento de las cuotas de importación de ciertos productos impuestas por el Gobierno Nacional, Supermaxi apostó por la producción nacional, un sólido apoyo para la comercialización de productos nacionales marcó la pauta en el año 2011, con la organización de ferias para identificar nuevos proveedores que pudieran surtir a su cadena de supermercados (Corporación Favorita C.A., 2013)

- **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (Ley Antimonopolio):** Esta Ley fue inscrita en el Registro Oficial No. 555 con fecha 13 de octubre del 2011, el objeto de la misma es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, se encuentran sometidos a la presente Ley todos los operadores económicos que pueden ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, que realicen actividades económicas dentro del territorio nacional y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la

medida que sus actividades puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional¹³.

El poder de mercado está definido como la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado, de manera individual o colectiva.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado es la encargada de regular y sancionar.

El Artículo 9 de la presente ley determina lo que se considera abuso del poder de mercado, entendiéndose que el mismo ocurre cuando: “uno o varios operadores económicos, sobre la base de su poder de mercado, por cualquier medio, impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o al bienestar general”.

Dentro de las conductas que se consideran como abuso de mercado se encuentran los descuentos condicionados, como por ejemplo la venta de tarjetas de afiliación, fidelización u otro condicionamiento, que implique un pago para acceder a los descuentos, es por ello que a partir de esta Ley se eliminó todos los costos de tarjetas de afiliación de supermercados, cadenas de ropa, etc. En la actualidad las tarjetas de descuentos se adquieren de manera gratuita y le permite a los clientes obtener el precio reducido que antes era considerado “el precio de afiliado”, un claro ejemplo lo tenemos en los locales anclas como Supermaxi, cuya tarjeta de descuento antes de la Ley Antimonopolio, tenía un costo anual de \$44,80.

Adicionalmente dentro de la Ley Antimonopolio en las Disposiciones Reformatorias y Derogatorias, constan las reformas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, cuya reforma establece que no podrán ser titulares ni directa ni indirectamente, de acciones o participaciones de empresas, compañías o sociedades mercantiles ajenas a la actividad financiera los accionistas de una institución del sistema financiero privado, que posean el 6% o más del paquete accionario con derecho a voto, esta reforma de cierta manera afectó a otro local ancla del Centro Comercial Plaza de las Américas, que es Banco del Austro, ya que Grupo Eljuri al poseer un alto porcentaje de acciones en dicho Banco, tuvo que enajenarlas, quedándose únicamente con un porcentaje mínimo de acciones sobre el Banco.

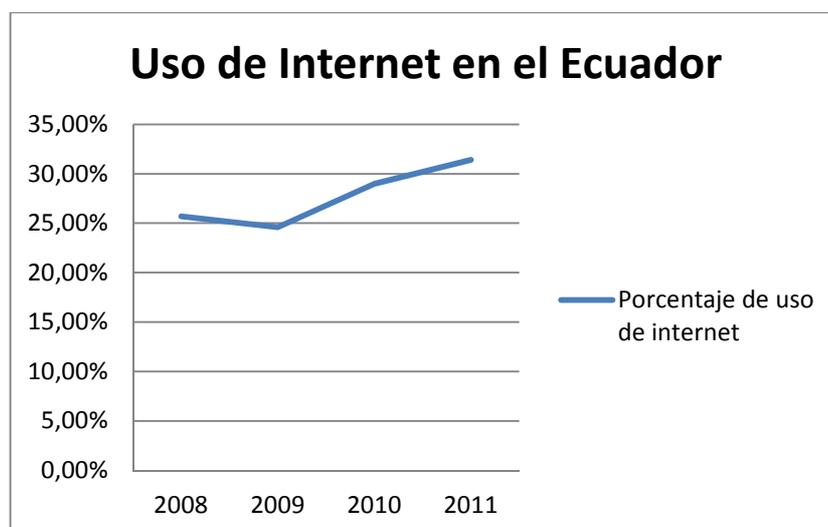
¹³ Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

- **Factores Tecnológicos:** En la actualidad el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), no es una opción, sino una necesidad imperiosa como herramienta de interconectividad en este mundo globalizado, el internet es sin duda alguna en la actualidad el más representativo de las tecnologías de la información y comunicación, que ha generado un cambio en la forma que el hombre tiene de obtener información y de relacionarse, además de generar nuevos modelos de comercio como el llamado e-commerce o comercio electrónico, así como su uso para estar presente en las redes sociales que permiten mantener comunicados a los distintos actores de la sociedad sin importar la ubicación de los mismos, en ellas también las empresas han incursionado buscando una nueva alternativa de estar más cerca de sus clientes actuales y potenciales, en busca de comunicarles su oferta de bienes y servicios de manera atractiva.

La implementación de páginas web en las empresas privadas y públicas, que sirvan de vitrinas de sus negocios y que permitan a sus clientes o usuarios contar con información actualizada e incluso realizar transacciones a través de ellas, como es el caso de la Banca virtual que permite a los clientes de las Instituciones Financieras realizar, transferencias, pagos, etc.

En el caso de las Instituciones Públicas existen ya muchos servicios que se realizan de manera virtual en sus respectivas páginas web, como es el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros, que permiten a sus usuarios optimizar su tiempo al realizar sus trámites de manera virtual.

Figura 11 Uso de Internet en el Ecuador



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar el uso de internet en el Ecuador a lo largo de los años se ha ido incrementando, para el año 2011 el 31,4% de la población ha utilizado internet frente al 25,7% del año 2008.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2011, el 32% de los hombres utilizó internet frente al 30,8% de las mujeres, además pudieron determinar que el grupo con el mayor uso de internet es el que se encuentra entre los 16 y 24 años de edad representando el 59,4%, seguidos del grupo cuyas edades oscilan entre los 25 y 34 años de edad con un 39,6%.

Tabla 15 Uso de Internet Nacional

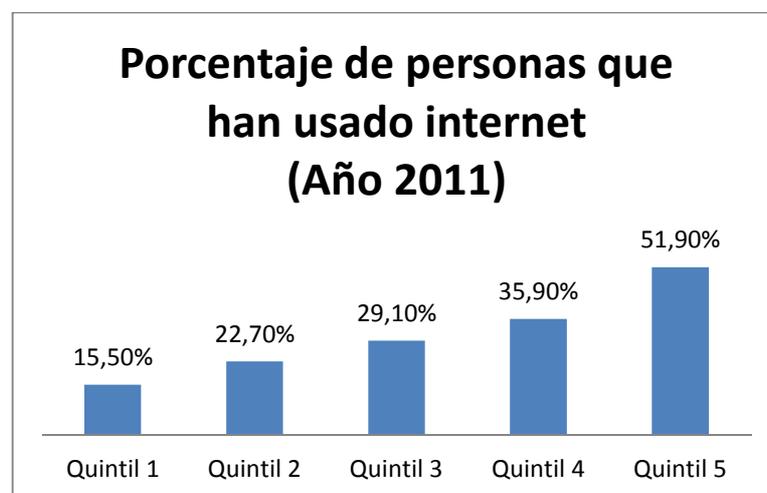
Uso de Internet Nacional				
	2008	2009	2010	2011
Pichincha	41,6%	42,8%	46,9%	44,5%
Azuay	36,0%	31,6%	37,5%	36,9%
Guayas	26,5%	28,9%	29,7%	34,8%
Tungurahua	25,9%	27,1%	29,2%	34,1%
Loja	24,3%	23,1%	25,3%	31,6%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar la provincia con mayor número de personas que utiliza internet es Pichincha con 44,5%, seguida por la provincia del Azuay con un 36,9%, lo que nos permite identificar una oportunidad de utilizar este medio tecnológico de bajo costo para llegar a nuestros clientes actuales y potenciales, a través de potencializar el uso de las redes sociales y web institucional.

Figura 12 Porcentaje de personas que han usado internet (Año 2011)

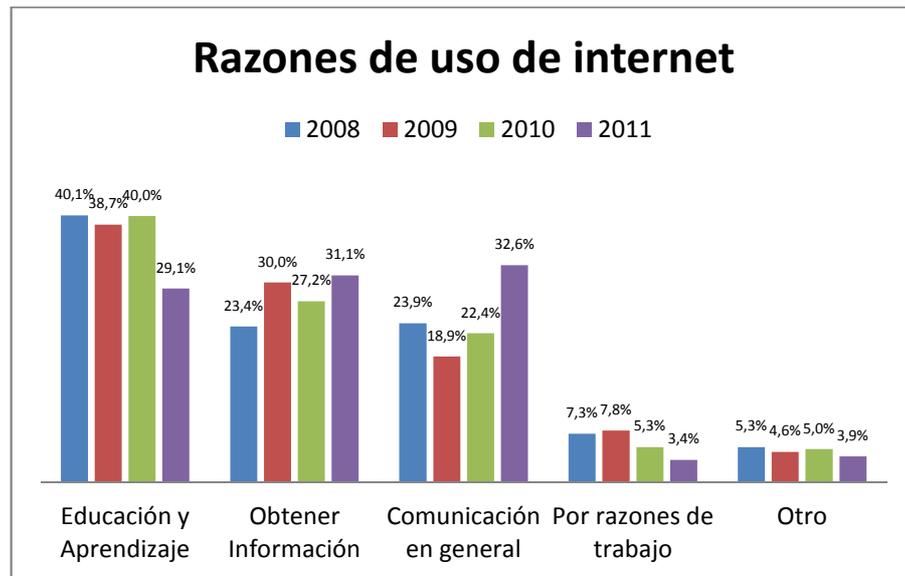


Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Si analizamos el uso de internet por quintiles, considerando que el Quintil 1 se refiere a los hogares más pobres y el Quintil 5 a los hogares más ricos, podemos determinar que conforme el ingreso de los hogares es mayor el uso de internet se va incrementando, siendo la población de hogares más ricos quienes representan el 51,90% del total de personas que utiliza internet.

Figura 13 Razones de uso de internet



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Otro aspecto importante para considerar son las razones del uso de internet, las mismas que han ido cambiando con los años, por ejemplo en el año 2008 la principal razón para su uso fue la Educación y Aprendizaje con el 40,1%, mientras para el año 2011, la razón principal para el uso de internet es la comunicación en general con el 32,6% seguida de cerca por la razón de obtener información con el 31,1%.

Información importante por parte del INEC es el lugar de uso de internet que muestra claramente una diferencia entre los no pobres cuyo uso en los hogares representa el 42,7% para el año 2011, mientras que los pobres utilizan internet en las Instituciones Educativas en un 48%, lo que permite evidenciar que el Gobierno se ha encargado de equipar a las Instituciones Educativas de internet y de esta manera la población con menores recursos económicos también puedan hacer uso de esta valiosa herramienta, disminuyendo la exclusividad de la misma en la población de ingresos altos.

En el año 2011, los estudios estadísticos del INEC determinaron que el 46,6% de la población encuestada tenía activado un teléfono celular y el 8,4% de las personas que tienen un celular es inteligente (Smartphone), el 69,9% de personas que tienen teléfono inteligente lo usan para redes sociales.

Al analizar los factores tecnológicos¹⁴ utilizados por el Centro Comercial Plaza de las Américas podemos identificar una página web, la misma que no es dinámica, adicionalmente realiza el manejo de redes sociales en su página de Facebook para llegar a sus clientes actuales y potenciales con información oportuna, sin embargo hasta el momento en el página de Facebook cuenta con 700 seguidores, lo que permite evidenciar un bajo nivel de contactos. Dentro de los factores tecnológicos también se encuentran las tecnologías administrativas, que como pudimos observar en la Tabla 4, su penetración en el mercado de estas tecnologías es del 21%.

Un aspecto a destacar y que constituye una oportunidad de nuevas formas de comunicación con los clientes es a través del uso de internet, buscando un manejo eficiente de las redes sociales, ya que cada vez, la población ingresa a estas plataformas y hace uso de las mismas, constituyéndose en un punto de encuentro entre empresas y clientes, que permite una comunicación más dinámica y eficiente.

- **Factores Ambientales:** En la actualidad existe gran preocupación por los impactos negativos que puedan causar las empresas en el ambiente, por lo tanto es muy necesario que sus procesos o actividades se desarrollen dentro de un marco amigable con el medio ambiente, realizando planes de manejo ambiental que mitiguen, minimicen y/o eliminen dichos impactos.

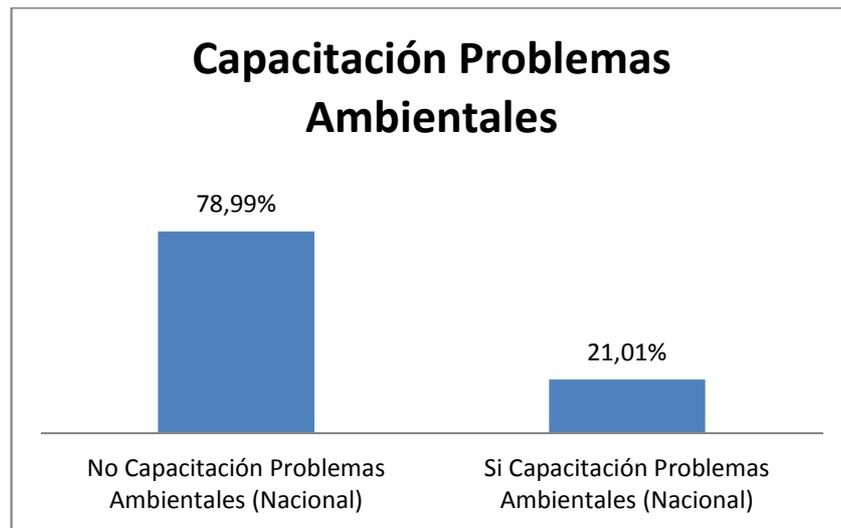
Algunos impactos que el desarrollo mundial ha generado son:

- El calentamiento global.
- La escasez y contaminación del agua.
- La contaminación del aire.
- Los cambios climáticos generando desastres naturales.
- La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

El desconocimiento por parte de la población podría ser un factor clave que incide en un manejo deficiente de medidas que busquen atenuar los efectos negativos en el medio ambiente.

¹⁴ La potencialización de los factores tecnológicos utilizados por el CCPA se realizará en el Plan de Marketing y la inversión está contemplada en el Plan Financiero de la presente tesis.

Figura 14 Capacitación Problemas Ambientales



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar en nuestro país el 78,99% de la población no ha recibido capacitación sobre problemas ambientales, lo que permite evidenciar una necesidad latente para que tanto instituciones públicas como privadas lleven a cabo programas de concientización a su personal y ciudadanía en general, que ayude a dar a conocer buenas prácticas ambientales.

En el caso específico de la ciudad de Cuenca la Comisión de Gestión Ambiental que fue creada por Ordenanza Municipal en Diciembre del 2006 es la encargada de coordinar, supervisar, aprobar y dar seguimiento a los Estudios de Impacto Ambiental, Auditorías Ambientales y Declaraciones de Impactos Ambientales en proyectos tanto públicos y privados que se ejecuten dentro del cantón Cuenca, así como de vigilar y disponer que todo proyecto que requiera de estudios de impacto y planes de manejo ambientales, se ejecuten oportuna y adecuadamente.

El Centro Comercial Plaza de las Américas, al ser un condominio, cuyos locales se destinan a la comercialización de bienes y servicios, y no tratarse de una empresa industrial con procesos productivos, el impacto ambiental es mínimo, sin embargo acogiendo al pedido de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, incluyó en sus prácticas la correcta recolección y clasificación de desechos sólidos y reciclables, con la implementación de un contenedor para reciclaje y su posterior acuerdo con la Asociación de recicladores del Azuay para el retiro del material reciclable de sus instalaciones, además de ser considerados por la EMAC como generadores especiales, cuyo retiro de material no

reciclable que es depositado en un contenedor se realiza los días lunes, miércoles y viernes.

Si tenemos presente la proyección de crecimiento a futuro del Centro Comercial, deberíamos considerar por su actividad ciertos factores que deberán ser evaluados:

- **Aire:** Es afectado por las actividades que generan polvo (limpieza), olores (desechos sólidos, preparación de comidas, residuos líquidos, etc.), gases (utilización de generadores de emergencia, flujo de vehículos en el parqueadero, etc.), ruido (funcionamiento de plantas emergente, descarga de mercadería de los furgones, entrada y salida de vehículos al parqueadero, utilización de bocinas y presencia de motocicletas, presencia de personas en el centro comercial, etc.). Los indicadores del aire son cuantitativos y cualitativos, en el primer caso es la medicación de partículas, sonorización, vibraciones y los cualitativos son olores.
- **Agua:** Este factor se verá afectado por los excesos de consumo que se traducen en la producción de vertidos y residuos líquidos, escorrentía superficial ocasionadas por la actividad de mantenimiento y las provenientes de la atmósfera (precipitaciones), vertido de aceites, grasas y contaminación por uso de productos químicos para limpieza en general y uso de productos para la desobstrucción de cañerías. Los indicadores se obtienen a partir de los exámenes físicos, químicos y bacteriológicos del agua.
- **Vías:** Alteración a la circulación vehicular, la se ve afectada en forma temporal, por el acceso de furgones a la zona de descarga de mercadería, especialmente de los locales ancla y al parqueadero, ingresos de vehículos para la recolección de desechos orgánicos e inorgánicos por parte de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC) y la Asociación de Recicladores (ARUC), que realiza la recolección de los desechos inorgánicos reciclables.
- **Salud y Seguridad:** Las personas que mantienen la limpieza de las áreas así como los que trasladan los desechos, pueden verse involucradas en algún tipo de contaminación, por lo que podrían estar sujetos a posibles enfermedades por contaminación. La seguridad en las actividades de vigilancia que realiza el personal de los centros comerciales puede verse afectada frente a eventos delincuenciales, así como también por los riesgos de producción de flagelos y otros que pueden ocasionar accidentes.

Capítulo 2

Elaboración del Plan Estratégico.

El plan estratégico de una empresa comienza con el análisis FODA, que es una herramienta que nos permite identificar y analizar las variables externas que podrían afectar a la organización (oportunidades y amenazas), así como la identificación de los recursos y capacidades internas que posee la organización (fortalezas y debilidades), para de esta manera diseñar las estrategias idóneas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Las oportunidades y amenazas se identificaron en el análisis de la competencia, análisis de la industria y análisis del entorno, mientras que las fortalezas y debilidades se las identifican en el diagnóstico de la empresa. El éxito del análisis de estas variables consiste en lograr identificar las fortalezas de la empresa que le permita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno, así como conocer sus debilidades y minimizarlas.

Fortalezas.

Son las capacidades internas que posee la empresa que la diferencian de la competencia, el manejo eficiente de los recursos que poseen, las habilidades de su equipo gerencial, así como procesos o actividades que se desarrollan de manera positiva.

Las fortalezas identificadas en el Centro Comercial Plaza de las Américas son:

- Local ancla posicionado en el mercado (Supermaxi).
- Presencia de locales exclusivos en la ciudad de Cuenca que generan status (Sukasa y Bebémundo).
- Baja rotación del personal que labora para el Centro Comercial.
- Alianzas Estratégicas con empresas locales y nacionales (auspicios y canjes publicitarios).
- Activos sanos.

Debilidades.

Son aquellos factores que colocan a la empresa en una posición desfavorable con respecto a la competencia, sin embargo, sobre dichos factores las empresas pueden influenciar buscando la manera de minimizarlos; entre ellos podemos considerar: la carencia de recursos económicos, humanos, falta de especialización o habilidades de su personal, procesos o actividades que no se desarrollan de manera positiva, etc.

Las debilidades identificadas en el Centro Comercial Plaza de las Américas son:

- Presupuesto ajustado.
- Parqueadero limitado.
- Bajo uso de herramientas tecnológicas.
- Diversificación limitada de locales o mix de locales no ideal.
- Bajo posicionamiento de marca como centro comercial.

Oportunidades.

Son aquellas variables existentes en el entorno de la organización que al identificarlas, pueden ser aprovechadas para lograr ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Las oportunidades identificadas para el Centro Comercial Plaza de las Américas son:

- Nuevo nicho de mercado de extranjeros que residen en el sector.
- Acceso a recursos financieros a través de créditos bancarios con tasas de interés estables.
- Creciente uso de internet como canal de comunicación.
- Mejores condiciones socioeconómicas de la población ecuatoriana.
- Estratos socioeconómicos altos y medios con hábitos de consumo de compra en Centros Comerciales.

Amenazas.

Son aquellos factores provenientes del entorno que no son controlados por la organización y que pueden afectar negativamente a la empresa.

Las amenazas identificadas para el Centro Comercial Plaza de las Américas son:

- Nuevos competidores con nuevos formatos de centros comerciales.
- Surgimiento de nuevas modalidades de compra por internet.
- Alta rivalidad de competidores actuales.
- Cambios en medidas arancelarias y cuotas de importación.
- Bajo coste para los clientes de cambiarse de un centro comercial a otro.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, procederemos a construir la Matriz FODA o FODA cruzado, la misma que nos permitirá desarrollar las estrategias:

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	- Local ancla posicionado en el mercado (Supermaxi).	- Presupuesto ajustado.
	- Presencia de locales exclusivos en la ciudad de Cuenca que generan Status (Sukasa y Bebémundo)	- Parqueadero limitado.
	- Baja rotación del personal que labora para el CCPA.	- Bajo uso de herramientas tecnológicas.
	- Alianzas Estratégicas con empresas locales y nacionales (auspicios y canjes publicitarios)	- Diversificación limitada de locales o mix de locales no ideal.
	- Activos sanos ¹⁵ .	- Bajo posicionamiento de marca como centro comercial.
Oportunidades	Estrategias FO (Uso de F para aprovechar O)	Estrategias DO (Vencer D aprovechando O)
- Nuevo nicho de mercado de extranjeros residentes en el sector.	Atraer al nuevo nicho de mercado, potenciando los locales anclas y exclusivos enfocados en la atención al cliente con personal bilingüe.	Invertir en herramientas tecnológicas administrativas que nos permitan llegar de manera efectiva a nuestro nuevo nicho de mercado, clientes actuales y potenciales (CRM, Estudios de Mercado, etc.)
- Acceso a recursos financieros a través de créditos bancarios con tasas de interés estables.	Usar los activos sanos como garantía para acceso a crédito bancario.	Eliminar la deficiencia de parqueadero y construcción de nuevos locales, a través de la ampliación del centro comercial con un crédito bancario.
- Creciente uso de internet como canal de comunicación.	Utilizar las redes sociales en internet y una página web dinámica como canales alternativos de	Destinar recursos para campañas de comunicación y publicidad.

¹⁵ Se refiere a activos que no se encuentran hipotecados (Instalaciones del Centro Comercial).

	comunicación con los clientes.	
-Mejores condiciones socioeconómicas de la población ecuatoriana.	Invertir en capacitación de nuestro personal aprovechando su baja rotación para marcar un diferenciador de atención al cliente.	Atraer nuevos inversionistas para el establecimiento de locales atractivos con marcas top.
- Estratos socioeconómicos altos y medios con hábitos de consumo de compra en Centros Comerciales.	Aprovechar las Alianzas Estratégicas para la realización de eventos exclusivos destinados a atraer al estrato socioeconómico medio alto y alto (A y B).	Implantar estrategias de posicionamiento.
Amenazas	Estrategias FA (Uso de F para evitar A)	
- Nuevos competidores con nuevos formatos de Centros Comerciales.	Segmentar el mercado del Centro Comercial	
-Surgimiento de nuevas modalidades de compras por internet.	Utilizar los canales de comunicación de nuestros Aliados Estratégicos para publicitar al Centro Comercial y sus locales.	
- Alta rivalidad de competidores actuales.	Publicitar locales exclusivos y anclas que generan status, para diferenciarnos de la competencia.	
- Cambios en medidas arancelarias y cuotas de importación.		
- Bajo coste para los clientes de cambiarse de un centro comercial a otro.		

2.1 Elaboración de la Misión.

La misión de una organización es la razón de ser de la misma, a la que deben estar alineados todos los miembros de la organización, se la elabora en base de una declaratoria de su propósito y alcance (Weinberger Villarán, 2009), que debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿En qué creemos?

La redacción de la Misión debe ser corta y precisa para que los miembros de su organización la recuerden.

“Centro Comercial Plaza de las Américas es un formato comercial, cuya finalidad es lograr un alto grado de satisfacción de sus clientes nacionales y extranjeros, a través de poner a su disposición locales de productos y servicios exclusivos, con atención personalizada y de calidad, en un ambiente de seguridad y confort”

2.2 Elaboración de la Visión.

La visión de una organización hace referencia a lo que la empresa quiere ser en el futuro, generalmente responde a la visión o sueño del equipo empresarial y se la establece para un periodo mayor a 3 años.

“Ser el Centro Comercial más exclusivo de la ciudad de Cuenca, con un excelente mix de locales y la mejor atención al cliente”

2.3 Valores Organizacionales.

Los valores de la organización se refieren a un conjunto de atributos y virtudes que sirven de guía e inspiración para todas las personas que están dentro de una organización, convirtiéndose en competencias transversales que cada uno de sus miembros debe respetar y practicar.

Los valores organizacionales del Centro Comercial Plaza de las Américas son:

- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente; y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
- **Orientación al Cliente:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que clientes externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro, concentrando esfuerzos hacia la satisfacción del cliente con soluciones competitivas y de calidad.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos por lograr un objetivo común, lo opuesto a trabajar de manera individual y competitivamente.

2.4 Elaboración de los Objetivos Estratégicos.

Las organizaciones persiguen objetivos que les permitan asegurar resultados tangibles y mejoras continuas, se entiende por objetivo a una meta, deseo o expectativa que se pretende alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos estratégicos tienen un horizonte de tiempo a largo plazo que dependerá de la naturaleza de la organización y de los resultados que aspira alcanzar, se los debe considerar elementos críticos para el éxito del plan estratégico, la alta gerencia es la responsable de establecer los objetivos estratégicos, sin embargo, se puede invitar a todos los niveles de la organización para una participación incluyente.

Los objetivos estratégicos deben cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecerse en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

De esta manera procedemos a definir los objetivos estratégicos del Centro Comercial Plaza de las Américas:

- | |
|--|
| a) Posicionarse en los próximos cinco años como el Centro Comercial más exclusivo de la ciudad de Cuenca por su excelente mix de locales y la mejor atención al cliente. |
| b) Contar con personal calificado que brinde un excelente servicio al cliente nacional y extranjero. |
| c) Aumentar en un 10% anual las ventas promedio de los locales del Centro Comercial Plaza de las Américas. |
| d) Tener Alianzas Estratégicas anuales mínimo con tres empresas a nivel nacional. |

2.5 Formulación de la Estrategia del Negocio.

Como habíamos visto, los objetivos estratégicos indican lo que se quiere lograr, mientras que las estrategias definen los medios para alcanzarlos, es decir señalan como se van a lograr los objetivos. De esta manera el Centro Comercial Plaza de las Américas deberá responderse a las siguientes preguntas: ¿Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos planteados y cómo responderemos a la competencia?

Procederemos dando a conocer las diferentes estrategias¹⁶ por las que una organización puede optar y al final se procederá a recomendar la estrategia para el Centro Comercial Plaza de las Américas:

- 1) Estrategia de liderazgo en costos.
- 2) Estrategia de diferenciación.
- 3) Estrategia de enfoque en costos.
- 4) Estrategia de enfoque en diferenciación.

Estrategia de liderazgo en costos: Es aplicada cuando se pretende captar una gran porción del mercado y el mismo no valora la diferenciación, la misma se basa en que el precio promedio del producto se encuentra por debajo del precio de la industria y su calidad es la adecuada para su mercado, en este caso la organización o empresa hace especial énfasis en el análisis y control de costos, la eficiencia es un factor determinante para el éxito de esta estrategia.

¹⁶ Fuente: Libro "Plan de Negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio" Karen Weinberger Villarán 2009.

La estrategia de liderazgo en costos, es efectiva cuando:

- El mercado está conformado por mucho compradores sensibles a los precios.
- La existencia de pocas posibilidades de diferenciación de los productos y servicios ofrecidos.
- Los compradores o usuarios no valoran en caso de existir diferencias entre una marca u otra.
- Si existe una gran cantidad de compradores con un considerable poder de negociación.

Estrategia de Diferenciación: En este caso la empresa u organización está preocupada por mantener características o atributos diferenciados de sus productos o servicios frente a los que ofrece la competencia, además de ser eficientes, buscarán diferenciarse permanentemente, para ello es importante contar con un buen presupuesto de marketing, que permita comunicar a sus clientes las características que hacen únicos a sus productos o servicios.

Quienes optan por este tipo de estrategia, orientan sus esfuerzos a brindar un producto o servicio diferenciado, cuyas particularidades sean valoradas por el cliente y esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado.

Estrategia de Enfoque: En este tipo de estrategia la empresa u organización se enfoca únicamente en una porción o segmento de mercado definida claramente. Existen dos tipos de estrategias de enfoque:

- **Estrategia de enfoque en costos:** Es cuando el objetivo de la empresa se orienta a un segmento específico y la fortaleza de la empresa radica en la capacidad de control de los costos, con altos estándares de eficiencia.
- **Estrategia de enfoque en diferenciación:** Es cuando el objetivo de la empresa se orienta a un segmento específico y su fortaleza radica en la diferenciación de sus productos o servicios, presentándolos con características y atributos que los clientes aprecien como únicos.

El Centro Comercial Plaza de las Américas es un negocio en marcha, lo que le permite -a través de la experiencia de su equipo gerencial, del análisis profundo del diagnóstico interno y del análisis del entorno-, identificar la estrategia que le permitirá cumplir sus objetivos.

Luego de analizar las diferentes estrategias, se sugiere que se implemente la estrategia de enfoque en diferenciación y para lograrlo serán necesarias las siguientes acciones¹⁷:

- Segmentar el mercado, dicha segmentación se realizará en el Plan de Marketing, pero podemos tener claramente definido nuestro nicho de mercado al que deseamos servir, el mismo que en grandes rasgos será la población nacional y extranjera residentes en la ciudad de Cuenca que se encuentre dentro del nivel socioeconómico medio alto y alto, para quienes se desarrollarán promociones y eventos exclusivos, aprovechando las Alianzas Estratégicas con empresas a nivel local y nacional que manejen similar target de clientes.
- Con excelencia en la atención al cliente, en la actualidad constituye un diferenciador que permite atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, esto lo lograremos a través de la capacitación de todo el personal del centro comercial, en áreas como: atención al cliente, relaciones humanas, ventas, y aprendizaje del idioma inglés, este último, permitirá una atención personalizada sin barreras de idioma para el nuevo nicho de mercado de jubilados extranjeros residentes en Cuenca.

¿Cómo se lo implementará y cómo lo mediremos?

- Con una encuesta de satisfacción del cliente cada seis meses, cuyos resultados nos permitirá conocer la calidad de servicio al cliente, cuales son las falencias y en qué podemos mejorar para servirles mejor.
- Con el cumplimiento de un mínimo de cuatro cursos al año para todo el personal del Centro Comercial Plaza de las Américas, en los temas antes descritos.
- Con la ampliación del Centro Comercial, se incrementará el número de locales del mismo y se buscará crear un mix de locales exclusivos dirigidos a su segmento de mercado.

¹⁷ Todas las acciones sugeridas en el presente capítulo son desarrolladas de acuerdo a su naturaleza en el Plan de Marketing y Plan de Recursos Humanos, su inversión está contemplada en el presupuesto del Plan Financiero de la presente tesis.

¿Cómo se implementará y cómo lo mediremos?

- Iniciará con la contratación de un estudio de mercado, que ayude a determinar los locales, marcas, productos y servicios aspiracionales del segmento de mercado del centro comercial.
 - Para la ampliación del centro comercial se contratará profesionales con experiencia en construcción de centros comerciales, la Asamblea General aprobará el proyecto considerando: el incremento en el número de parqueaderos, la presencia de un patio de comidas, el número de locales que se incrementarán, el porcentaje de recuperación de la inversión con la venta de locales y el tiempo de ejecución de la obra.
 - Se procederá a contratar a expertos desarrolladores inmobiliarios, quienes conjuntamente con el equipo gerencial trabajarán en la búsqueda de inversionistas con locales comerciales exclusivos que generen estatus, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado y en base a la experiencia de los profesionales contratados, de esta manera se procederá con la venta de los locales comerciales.
 - De igual manera conjuntamente con los desarrolladores inmobiliarios se asesorará a los copropietarios actuales, especialmente a aquellos que arriendan los locales para realizar un acercamiento con empresas interesadas en emplazar sus negocios en el centro comercial y que aporten a la creación de un mix de locales exclusivo.
 - Su medición se determinará por el incremento en el número de locales y mayor variedad de los mismos.
- Implementación de tecnología de punta, para brindar mayor seguridad y confort a los clientes.

¿Cómo se implementará y cómo lo mediremos?

- Colocando un circuito cerrado de cámaras de seguridad, con monitoreo constante, que permita tomar acciones preventivas en caso de ser necesario. Se medirá reduciendo a cero el número de robos de objetos personales o vehículos.
- Colocación de señalética adecuada que permita a los clientes identificar los locales y los servicios que brinda el centro comercial.

- Se implementará un buzón de sugerencias, el mismo que servirá para determinar si existe alguna necesidad insatisfecha en las expectativas de seguridad y confort de los clientes, la medición se realizará al lograr reducir al mínimo el número de sugerencias de los clientes.

- Proporcionar a nuestros clientes información actualizada sobre los locales existentes en el Centro Comercial, sus descuentos, promociones, nueva mercadería, así como los eventos y promociones que el centro comercial realice, esto se lograría a través de su página web, redes sociales, relaciones públicas, flyers, e-mails y medios de comunicación tradicionales como radio y prensa escrita.

¿Cómo se implementará y cómo lo mediremos?

- A través de la contratación de personal especializado en manejo de páginas web y redes sociales,
- Verificando un mínimo de 2 posteos diarios en la página del Centro Comercial en redes sociales.
- Verificando la actualización semanal de la página web del Centro Comercial con información oportuna de cada local.
- Verificando el cumplimiento del plan de medios anual, a través del monitoreo de las cuñas radiales, artículos de prensa y exposición de publicidad en las vallas publicitarias contratadas.
- Realizando el envío de flyers en el mes de mayo y diciembre, a través de los estados de cuenta de nuestra tarjeta de crédito auspiciante Diners Club, quien maneja similar público objetivo.
- Mediante el envío de e-mails con información importante de promociones, descuentos, eventos, etc., a los clientes que formen parte de nuestra base de datos.

De esta manera podemos evidenciar que el enfoque de diferenciación vendrá dado por dos aspectos claves: un exclusivo mix de locales y una excelente atención al cliente, estas situaciones generarán una ventaja competitiva¹⁸.

¹⁸ “Se entiende como aquella ventaja que posee una empresa y le permite generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales y potenciales competidores” (Weinberger Villarán, 2009).

Una vez concluido el plan a largo plazo que es el plan estratégico, el mismo que afecta a toda la organización, se procederá con la creación de los planes operacionales que deberán estar alineados y supeditados a alcanzar el plan estratégico, entre ellos tenemos: el plan de marketing, plan de recursos humanos y plan financiero.

Capítulo 3
Plan de Marketing.

“Oferta de un mix de locales exclusivo con la mejor atención al cliente”

Elaborado por:

Econ. Mónica Molina S.

2013

Distribución:

Ing. Iván Rosales H., Presidente del Directorio

Sr. Santiago Santos M., Director

Sra. Catalina Tenorio M., Directora

Ing. Jorge Cisneros T., Director

Ing. Sandra Benalcázar C., Directora

,

Caso de Estudio:

Centro Comercial Plaza de las Américas

En el capítulo 2 se procedió a elaborar la Misión y Visión del Centro Comercial Plaza de las Américas, sin embargo, en el presente capítulo se las mencionará por considerarse parte importante dentro del formato del Plan de Marketing.

Visión.

NUESTRA VISION:

“Ser el Centro Comercial más exclusivo de la ciudad de Cuenca, con un excelente mix de locales y la mejor atención al cliente”

Misión.

NUESTRA MISION:

“Centro Comercial Plaza de las Américas es un formato comercial, cuya finalidad es lograr un alto grado de satisfacción de sus clientes nacionales y extranjeros, a través de poner a su disposición locales de productos y servicios exclusivos, con atención personalizada y de calidad, en un ambiente de seguridad y confort”

3.1 Formulación de los objetivos de Marketing.

Los objetivos que el Centro Comercial Plaza de las Américas se ha planteado con el presente plan de marketing, deben tener total concordancia con los objetivos generales del plan estratégico, por dicha razón nuestros objetivos son:

Incrementar en un 10% anual las ventas promedio de los locales del Centro Comercial Plaza de las Américas por los próximos 5 años.

Incrementar en un 2% anual la participación de mercado del Centro Comercial Plaza de las Américas por los próximos 5 años.

Mejorar los indicadores de la recordación de marca (top of mind) de la marca Centro Comercial Plaza de las Américas.

Tabla 16 Objetivos del Centro Comercial Plaza de las Américas para los próximos 5 años

	Año I*	Año II	Año III	Año IV	Año V
Ingresos líquidos (en miles de \$) **	9.257,93	10.183,72	11.202,10	12.322,31	13.554,54
Contribución de marketing (en miles de \$) **	46,29	50,92	56,01	61,61	67,77
Participación de mercado (en%)***	18	20	22	24	26

* Año 1= enero a diciembre año 2013.

** Final de año.

*** Promedio anual.

Fuente: Proyecciones basadas en las ventas con todas las tarjetas de crédito de la base de datos de Diners Club 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.2 Segmentación del mercado de clientes

El mercado de consumidores es muy amplio y diferenciado, por tal motivo es necesario dividirlo en segmentos más pequeños de acuerdo a ciertas características o variables, de esta manera buscaremos llegar a ellos de una forma más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten a sus necesidades y con una mezcla de marketing específica.

Como centro comercial no resulta atractivo participar en segmentos de mercado donde incluye muchos competidores fuertes y dinámicos, esto reduciría la cuota de mercado, en el análisis de la industria habíamos visto que es importante una competencia de suma positiva, en la cual los competidores satisfagan las necesidades de diferentes nichos de mercado o clientes.

La estrategia de selección de segmentos de mercado meta más conveniente para el Centro Comercial Plaza de las Américas es el marketing concentrado o marketing de nicho, en el cual la empresa busca una participación grande en un segmento o nicho, además de una fuerte posición de mercado, para ello será importante conocer las necesidades de los

consumidores en el segmento que se pretende atender y concentrar todos los esfuerzos para poner a su disposición productos y/o servicios que les resulten atractivos, así como hacer uso eficiente de canales de comunicación dirigidos al público meta. Este tipo de marketing es idóneo además por los recursos económicos limitados del Centro Comercial Plaza de las Américas.

3.2.1 Perfil del consumidor.

El mercado objetivo del Centro Comercial Plaza de las Américas está enfocado al segmento medio alto y alto (Estrato socioeconómico A y B o Quintil de ingresos 4 y 5) de la población de Cuenca, tanto nacionales como extranjeros residentes en la ciudad, así como a clientes eventuales del mismo estrato socioeconómico que visitan la ciudad de diferentes partes del país y del extranjero.

Tabla 17 Segmentación del Mercado por Quintiles de Ingreso de la ciudad de Cuenca

Segmentación del Mercado por Quintiles de Ingreso de la ciudad de Cuenca			
Quintiles de Ingreso	Ingreso corriente total del hogar (media)	No. de Hogares	No. de Personas
4	\$ 1.096	\$ 25.028	\$ 93.964
5	\$ 1.998	\$ 32.971	\$ 102.240
	TOTAL	\$ 57.999	\$ 196.204

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) 2012.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.2.2 Deseos y necesidades del consumidor.

Los consumidores que forman parte de nuestro mercado objetivo valoran la calidad y variedad de productos y/o servicios que se ofertan en los locales del Centro Comercial Plaza de las Américas, así como la calidad en el trato que el personal le brinda desde su ingreso hasta la salida del mismo, sus deseos son cubiertos al encontrar un mix de locales exclusivo que además de permitirle realizar sus compras en un ambiente de confort, le genere status al visitarlo, estos parámetros significan un valor agregado para el visitante del centro comercial.

Por todo lo expuesto podemos apreciar que nuestros clientes no solo buscan satisfacer sus necesidades básicas (comida, vestimenta, etc), sino aspiracionales (deseos), a través de la adquisición de productos y/o servicios suntuarios que expresen status en su estilo de vida, un claro ejemplo de este tipo de productos son los que vende el exclusivo local comercial denominado Sukasa.

3.2.3 Hábitos de uso y actitudes

Como pudimos observar en el análisis de los hábitos de consumo de los diferentes estratos socioeconómicos dentro del capítulo 1, los miembros de los hogares del estrato A compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales, mientras que el 97% del estrato B también lo hace, lo cual afirma una actitud positiva hacia los nuevos formatos comerciales denominados “Centros Comerciales”, además permite evidenciar una gran oportunidad para atraer a dichos segmentos para la compra de otros bienes y/o servicios, para ello será muy importante generar un mix de locales ideal que denote exclusividad, siendo necesario contratar a una empresa especializada para que realice un estudio de mercado que permita identificar los locales comerciales idóneos que requiere nuestro público objetivo y posteriormente a ello con el apoyo de desarrolladores inmobiliarios lograr que nuestros copropietarios actuales y futuros puedan concretar negociaciones con marcas locales y extranjeras de prestigio, que hayan sido identificadas en el estudio de mercado como preferidas por nuestros consumidores, para finalmente lograr un mix de locales exclusivos, lo cual sumado a una alta calidad de atención al cliente nos permita diferenciarnos de la competencia y lograr nuestro objetivo de posicionamiento basado en dos diferenciadores claves.

3.2.4 Papeles de compra.

La persona encargada de marketing debe identificar quienes están involucrados en la decisión de compra y el papel que cada uno desempeña sobre la misma, para ello se ha dividido a los consumidores en cinco grupos:

- Iniciadores: Sugieren la idea de la compra.
- Influyentes: Ofrece opiniones de los productos y/o servicios.
- Resolutivos: Son quienes toman la decisión en última instancia.
- Comprador: Efectúa la compra.
- Usuario: Se refiere a quien consume o utiliza el producto y/o servicio.

Tabla 18 Papeles de compra y agentes en el segmento de productos y/o servicios

Papel	Agente
Iniciador	CLIENTE/FAMILIAR
Influenciador	FAMILIAR/AMIGOS
Quien decide	CLIENTE/FAMILIAR
Comprador	CLIENTE/FAMILIAR
Usuario	CLIENTE/FAMILIAR

Fuente: Primaria (Entrevista personal con clientes del CCPA) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.3 Mercado de Centros Comerciales.

3.3.1 Historia.

En 1981 se inaugura supermercado y comisariato El Vergel, siendo sus principales fundadores los señores: Kurt Heimbach, Modesto Casajoana, Leonardo Polo, Jorge Escudero y Otto Schneewind, luego de un funcionamiento de cuatro años, estos visionarios cuencanos conforman el "Condominio El Vergel" con la participación de Supermercados La Favorita y otros copropietarios, dando lugar al primer centro comercial de la ciudad de Cuenca denominado: Centro Comercial El Vergel, abrió sus puertas al mercado cuencano en el año de 1985, en aquel entonces era un formato comercial nuevo en la ciudad, ya que su población por tradición realizaba sus compras en los negocios del centro histórico de la ciudad, así como en la tan conocida feria libre.

Tuvieron que pasar seis años, para que el segundo centro comercial abriera sus puertas a la ciudadanía en 1991, este fue el Centro Comercial Plaza de las Américas, el mismo que fue construido por Lotizadora del Valle Cía. Ltda., empresa que posteriormente vendió los locales comerciales, manejó el mismo concepto de centro comercial de copropietarios, en donde cada copropietario era dueño de un local, el mismo que servía para colocar su propio negocio o darlo en arriendo a un tercero, entre sus principales copropietarios tenemos a Corporación Favorita C.A. y Grupo Eljuri.

Centro Comercial El Vergel y Centro Comercial Plaza de las Américas además de tener en común un similar formato de condominio, coincidían con el mismo local ancla: Supermaxi, una reconocida cadena de supermercados de autoservicio a nivel nacional.

En el año 2002, grupo Peña de la ciudad de Cuenca inaugura el Centro Comercial Millenium Plaza, con un nuevo formato de centro comercial de concesión de locales, fue el primer centro comercial en contar con locales de entretenimiento como son: Multicines y Play Zone y franquicias nacionales y/o extranjeras como Kentucky Fried Chiken.

Para el año 2004, grupo Ortíz, reconocido grupo cuencano de la ciudad de Cuenca inaugura el centro comercial más grande de la ciudad denominado: Mall del Río, teniendo como local ancla a Coralrío, que forma parte de la cadena de hipermercados de propiedad del grupo fundador, además, locales de entretenimiento como Multicines y Play Go, así como un gran número de franquicias nacionales e internacionales.

En el año 2005, Corporación Favorita C.A. apuesta por un centro comercial totalmente de su propiedad, es así que inauguran Multiplaza Miraflores, con una notable participación de locales de propiedad del mismo grupo como son: Supermaxi, Salón del Juguete, Salón de Navidad y posteriormente Supercentro Ferretero Kiwi.

Finalmente en el año 2010, grupo Ortíz invierte nuevamente en un centro comercial denominado Monay Shopping Center, el mismo que tiene como local ancla al hipermercado Coralrío y cuenta con una amplia gama de locales, así como franquicias nacionales e internacionales.

La evolución de los centros comerciales en la ciudad de Cuenca han tenido mayor crecimiento a partir de la década del 2000, y actualmente la ciudad cuenta con cinco formatos de centros comerciales y cada uno tiene su respectiva participación de mercado, además que se encuentran ubicados estratégicamente para cubrir los diferentes sectores de la ciudad.

3.3.2 Tamaño del mercado.

La población de la Provincia del Azuay es de 712.127 habitantes, la población urbana de la ciudad de Cuenca es de 329.928 habitantes, de los cuales 102.240 habitantes pertenecen al quintil 5 de ingresos (estrato socioeconómico A) y 93.964 habitantes pertenecen al quintil 4 de ingresos (nivel socioeconómico B), de esta manera podemos decir que el tamaño del mercado del Centro Comercial Plaza de las Américas es de 196.204 personas, el mismo que viene dado por el segmento medio alto y alto que residen en la ciudad de Cuenca.

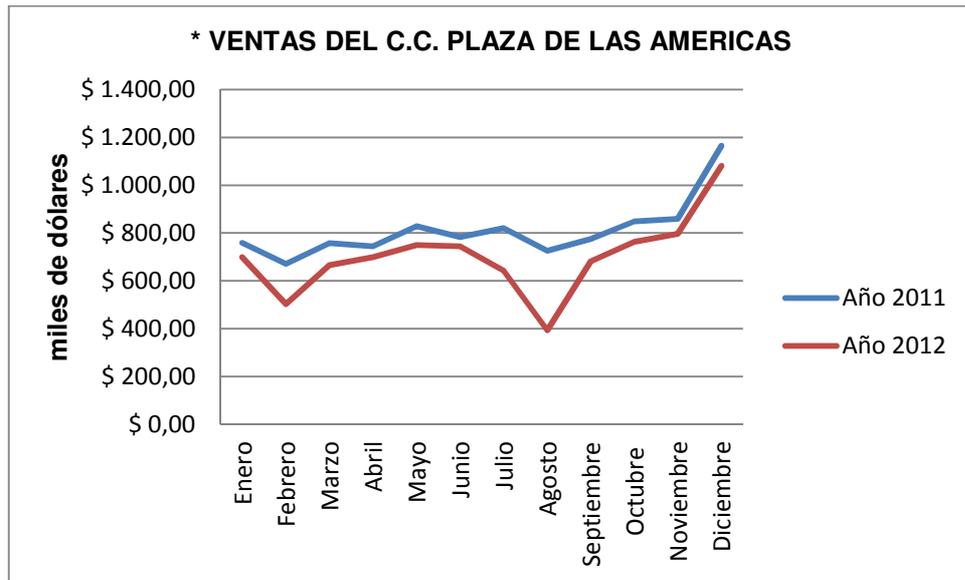
Es importante considerar que parte de nuestro mercado objetivo son los extranjeros jubilados residentes en la ciudad de Cuenca, cuyo número está creciendo en los últimos años, por ello no debemos descuidar un estudio de sus necesidades y deseos, con la finalidad de captar este nuevo nicho de mercado que podemos atraer hacia el centro comercial.

3.3.3 Estacionalidad.

El Centro Comercial Plaza de las Américas al ser un formato comercial de horarios extendidos y con atención permanente durante los 365 días del año (a excepción del 1 de enero y el 25 de diciembre), que ofrece a sus clientes una variedad de locales en los cuales se ofertan productos y servicios, puede identificar su estacionalidad en meses específicos de mayores ventas como son Mayo y Diciembre, meses en los cuales existen dos celebraciones importantes: el día de la Madre y Navidad respectivamente. El día de la Madre se celebra el segundo domingo de mayo, mientras que Navidad es el 25 de diciembre, esta última celebración es la que determina el mayor nivel de ventas de todo el año, es por ello que Diciembre es considerado el mes de mayores ventas, sin embargo los meses que le anteceden como octubre y noviembre ya evidencian un incremento en ventas, lo contrario ocurre con meses como febrero y agosto que son los de menores ventas .

A continuación podremos apreciar gráficamente de mejor manera la estacionalidad del Centro Comercial Plaza de las Américas:

Figura 15 Ventas del Centro Comercial Plaza de las Américas



Fuente: Base de datos Diners Club (*ventas con todas las tarjetas de crédito) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Es importante señalar la disminución de ventas en el año 2012 en comparación al año 2011, este factor se debe principalmente a que de enero a septiembre de dicho año, se realizó la obra del Distribuidor de Tráfico de la Av. de las Américas y Av. Ordóñez Lasso, razón por la cual la accesibilidad al centro comercial fue limitada.

A continuación presentamos la estacionalidad del Centro Comercial Plaza de las Américas en porcentajes del promedio de ventas con tarjetas de crédito:

Tabla 19 Estacionalidad del mercado del Centro Comercial Plaza de las Américas: Promedio del consumo mensual con tarjetas de crédito de 2 años (%)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
8%	6%	8%	8%	9%	8%	8%	6%	8%	9%	9%	12%	100%

Fuente: Base de datos Diners Club (*ventas con todas las tarjetas de crédito) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.3.4 Impacto de la tecnología.

En la actualidad la tecnología juega un papel importante en diferentes ámbitos de las organizaciones, la implementación de la misma ayuda en la eficiencia de cada organización.

En el caso específico de los centros comerciales la utilización de herramientas tecnológicas como medios de comunicación debería ser fundamental, tal es el caso del internet, que cada vez va adquiriendo mayores adeptos en su uso.

En un mundo globalizado e interconectado, la comunicación de la oferta de bienes y servicios de las organizaciones a través de páginas web y redes sociales es muy necesaria, pues a través de ellos podemos llegar a nuestros consumidores actuales y potenciales, brindándoles información actualizada sobre nuestros locales, productos y/o servicios, promociones, eventos, etc., de manera rápida con una herramienta de bajo costo pero de alta cobertura. Adicionalmente el uso de herramientas tecnológicas como el CRM, nos permite tener un conocimiento minucioso de nuestros clientes y poder llegar a ellos de manera más efectiva.

Otro impacto de la tecnología en nuestro medio ha sido la facilidad que el internet ha brindado a las personas para realizar compras por internet, tenemos un claro ejemplo con Correos del Ecuador EP, que ha iniciado un servicio a sus usuarios para permitirles realizar compras virtuales, con el solo hecho de registrarse en su sistema lo que les permite tener un buzón personal en Miami, al que llegan las compras que efectúan y cancelan por internet, dichas compras llegan al destinatario a través del servicio de correo que dicha empresa le brinda.

Como podemos evidenciar la tecnología avanza a pasos gigantescos, razón por la cual no podemos quedarnos como meros espectadores sino hacer uso de ella para aprovechar sus bondades en pos del crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de nuestras organizaciones, para ello debemos invertir en tecnología considerando las necesidades y objetivos de cada organización.

3.3.5 Competidores.

En la ciudad de Cuenca existen diferentes formatos de centros comerciales, sin embargo consideraremos como nuestros principales competidores a los más representativos de la ciudad de acuerdo al tamaño de su superficie bruta alquilable (SBA):

Tabla 20 Centros comerciales de la ciudad Cuenca

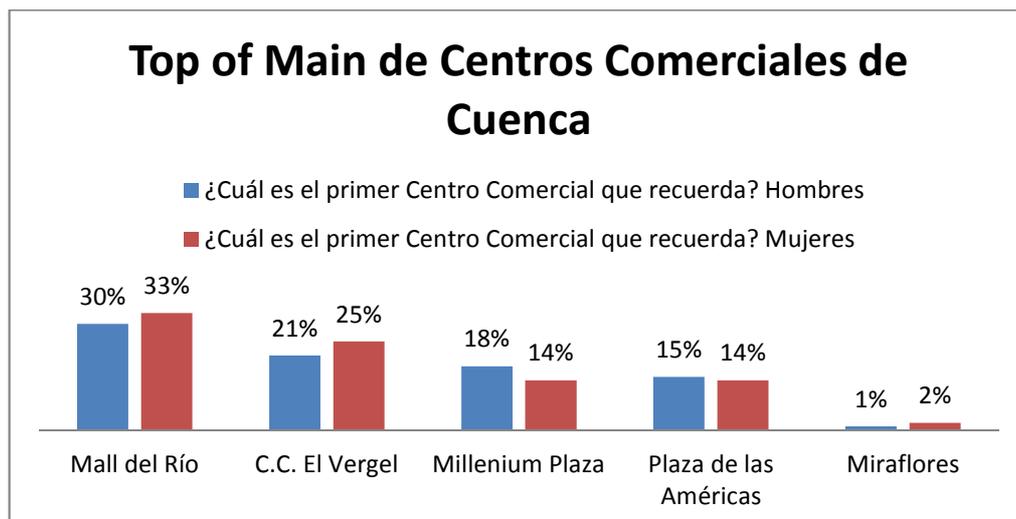
Nombre Centro Comercial	Inauguración	SBA en m2	Categorización
Mall del Río	jun-04	53.780	Grande (GR)
Monay Shopping Center	may-10	17.660	Pequeño (PE)
C.C. El Vergel	oct-85	7.025,64	Pequeño (PE)
C.C. Plaza de las Américas	jul-91	5.310,81	Pequeño (PE)
Multiplaza Miraflores	Sep- 05	4.449,57	Galería Comercial (GC)
Millenium Plaza	abr-02	4.395	Galería Comercial (GC)
Coralcentro	1995	7.000	Hipermercado (HI)
Gran Akí Totoracocha	jul-07	3.600	Hipermercado (HI)

Fuente: Primaria (Entrevista Personal con los Gerentes) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Un motivo adicional para considerarlos nuestros principales competidores es porque se encuentran en los primeros lugares del top of mind de los cuencanos, de acuerdo a los resultados que arrojó el informe de investigación de posicionamiento e imagen del Centro Comercial El Vergel, realizado por la empresa Propraxis en julio del 2006, sin embargo en dicho estudio no se considera a Monay Shopping porque el mismo fue inaugurado en una fecha posterior al estudio en mención.

Figura 16 Top of Main de Centros Comerciales de Cuenca



Fuente: Informe de Investigación Propraxis 2006.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.3.6 Participación en el mercado de los principales centros comerciales.

Para analizar la participación en el mercado de los principales centros comerciales de la ciudad de Cuenca, se ha logrado obtener información sobre la participación de cada uno de ellos de acuerdo a las ventas anuales con tarjetas de crédito de los años 2011 y 2012, la misma que la presentamos a continuación:

Tabla 21 Participación en el mercado de los principales centros comerciales (%)

Centros Comerciales	Año 2011	Año 2012
Plaza de las Américas	19%	14%
El Vergel	18%	19%
Millenium Plaza	3%	3%
Mall del Río	36%	38%
Multiplaza Miraflores	14%	14%
Monay Shopping	10%	12%
Total	100%	100%

Fuente: Base de datos Diners Club (*ventas con todas las tarjetas de crédito) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Tabla 22 Participación en el mercado de los principales centros comerciales (miles de \$)

Centros Comerciales	Año 2011	Año 2012
Plaza de las Américas	\$ 9.739,99	\$ 8.416,30
El Vergel	\$ 9.498,39	\$ 11.315,85
Millenium Plaza	\$ 1.526,66	\$ 1.494,62
Mall del Río	\$ 18.537,07	\$ 22.366,77
Multiplaza Miraflores	\$ 7.315,47	\$ 8.417,76
Monay Shopping	\$ 5.445,37	\$ 6.766,11
Total	\$ 52.062,95	\$ 58.777,41

Fuente: Base de datos Diners Club (*ventas con todas las tarjetas de crédito) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Para el presente análisis consideraremos el años 2011, debido a que en el año 2012 las ventas de nuestro caso de estudio el Centro Comercial Plaza de las Américas se vieron afectadas por la construcción del Distribuidor de Tráfico de la Av. de las Américas y Av. Ordóñez Lasso, de esta manera podemos observar que Mall del Río es el centro comercial con mayor participación en el mercado con un 36%, el segundo lugar en participación de mercado es Plaza de las Américas con un 19%, seguido muy de cerca por El Vergel con el 18%, esto nos permite determinar que a pesar de que estos dos últimos son centros comerciales pequeños tienen una participación de mercado importante, lo cual puede deberse a varios factores que podrían ser motivo de un estudio posterior, factores tales como: el target de clientes que poseen, la antigüedad de los mismos, sus locales anclas, etc. De acuerdo a los porcentajes de participación de mercado sigue Multiplaza Miraflores con un 14%, luego Monay Shopping con un 10% y por último Millenium Plaza con un 3%.

3.4 Estrategias

3.4.1 Estrategias de posicionamiento.

Para establecer el posicionamiento que el Centro Comercial Plaza de las Américas puede alcanzar debemos diseñar la oferta y la imagen del mismo, a fin que cuando el cliente la vea ocupe un lugar especial en su mente y automáticamente lo distinga de la competencia.

Esta etapa incluye tres pasos:

Identificar el conjunto de ventajas competitivas y construir una posición frente a ellas.

- Exclusividad en locales comerciales tales como: Sukasa y Bebémundo únicos en la provincia y la ciudad, que generan status, a los cuales se sumarán más locales exclusivos.
- Local ancla con posicionamiento en el mercado.
- Diferenciación del servicio que brinda el personal.
- En base al estudio de las ventajas competitivas identificadas en el punto anterior se establece en este análisis que la diferenciación de servicio que brinda el personal y el exclusivo mix de locales, serán los aspectos que podrán dar mayor realce y mejor posicionamiento al Centro Comercial en el mercado meta.
- Esta ventaja competitiva tiene las siguientes características

Importante.- Porque los clientes valoran la calidad, el servicio y amabilidad en la atención y el mix de locales exclusivos que generan estatus presentes en el Centro Comercial.

Distintiva.- La empresa se empeña en desarrollar una tendencia marcada de calidad en el servicio y con locales comerciales diferenciados.

Comunicable.- Un cliente satisfecho refiere a otras personas para que visiten y generen preferencia en sus compras en el Centro Comercial.

Exclusiva.- Los locales comerciales tienen a personal de servicio al cliente con experticia en el tema, altamente motivado y capacitado, además de contar con locales comerciales distintivos y exclusivos con respecto a la competencia.

Costeable.- El target medio alto y alto que la empresa manejará valora el servicio y la exclusividad, está en capacidad de cubrir los costos de esta diferenciación.

Redituable.- La diferencia de contar con los estándares más altos de atención al cliente y un mix de locales exclusivo en comparación con la competencia, permitirá agrandar su parte de participación en el segmento planteado y llegar a alcanzar la lealtad de sus clientes.

Selección de una estrategia general de posicionamiento.

La estrategia general de posicionamiento seleccionada para llevar a cabo el plan de marketing para el Centro Comercial Plaza las Américas es “Más por más”, ya que la empresa lo que busca es otorgar más calidad en el servicio y mejor mix de locales por el precio correspondiente, lo cual se constituirá en una gran estrategia ya que al mejorar la calidad del servicio, transformándolo en un servicio institucional y la oferta de locales exclusivos, le otorga prestigio al comprador, simbolizando estatus y un estilo de vida sublime.

De esta manera el Centro Comercial Plaza de las Américas buscará diferenciarse del resto de centros comerciales por sus ventajas competitivas que serán un mix de locales exclusivo y la alta calidad de atención al cliente, las mismas que serán comunicadas en las campañas publicitarias de los diferentes eventos y promociones que se efectúen, haciendo uso del logo y slogan en todo el material publicitario, así como la utilización del jingle institucional adecuado a cada campaña publicitaria, lo que permitirá lograr recordación de marca.

3.5 Marketing Mix.

3.5.1 Características de la P de producto.

El Centro Comercial Plaza de las Américas es un centro comercial tradicional categorizado de acuerdo a su superficie bruta alquilable (SBA) como pequeño, con el formato antiguo de condominio regido bajo la ley de propiedad horizontal, actualmente en él funcionan 28 negocios, algunos de los cuales se emplazan en uno o más locales, así como 11 pequeños negocios comerciales y/o servicios denominados islas, los mismos que se encuentran ubicados en las áreas comunales, además cuenta con un local adosado al centro comercial de propiedad de Corporación Favorita C.A, de esta manera Centro Comercial Plaza de las Américas pone a disposición de sus clientes a través de varias firmas reconocidas a nivel

nacional y local, diversos artículos que van desde los de primera necesidad (Ejm: Supermaxi) hasta los suntuarios (Ejm: Sukasa), para entender mejor los productos y/o servicios que se ofertan en el centro comercial clasificamos sus locales e islas en cinco categorías: Belleza, Hogar, Moda & Accesorios, Cafetería y Servicios & Banca.

De esta manera podemos considerar a nuestro caso de estudio como una empresa de servicios, cuya finalidad es ofrecer a los clientes un mix de locales exclusivo con la mejor atención, dos factores que serán los diferenciadores frente a la competencia.

Marca.

Se manejará un logo compuesto por la imagen característica del Centro Comercial y letras que identificarán su nombre y slogan. El color de la imagen será de un tomate llamativo y sus letras de color negro de manera que resalten y sean fácilmente legibles.

El slogan "Simplemente Diferente" será el que se utilice, ya que el mismo además de ser corto, denota la diferenciación que necesitamos transmitir como mensaje a nuestros clientes.

La marca del Centro Comercial Plaza de las Américas se encuentra representada gráficamente en su logotipo:

Figura 17 Logotipo Centro Comercial Plaza de las Américas



El proyecto de marca que queremos desarrollar para el Centro Comercial Plaza de las Américas tiene algunas implementaciones, tales como:

Unificar la identificación de todos los empleados y dependientes de los locales del centro comercial, a través del uso de una escarapela con el logotipo o marca del mismo, lo cual reafirmará la identificación de estos con el centro comercial y permitirá la exposición continua de la marca a los clientes.

Este diseño de la marca irá en todos los servicios como paraguas, shopping bags, material publicitario, la señalética interior y exterior, uniformes de los conserjes y vigilantes, así como en las escarapelas de los dependientes de los locales del centro comercial, lo cual hará que el cliente también identifique al Centro Comercial Plaza de las Américas como una marca y no sea recordado por locales prestigiosos del mismo.

Calidad.

Para poder garantizar que nuestro servicio será el mejor de la ciudad y se constituya en una verdadera ventaja competitiva, hemos definido las siguientes características del mismo:

- Calidad de atención al público
 - Saludo cortés
 - Amabilidad en el servicio.
 - Diligencia en la atención
 - Eficacia en el servicio
 - Alto porcentaje de personal bilingüe, que permita atender al nicho de mercado de extranjeros residentes en la ciudad y los clientes turistas que nos visiten eventualmente.
 - Resolución rápida de situaciones conflictivas a través del empoderamiento de la fuerza de ventas
 - Exclusivo mix de locales
 - Higiene del local
 - Excelente presentación del personal de servicio y vigilancia.
 - Readecuación del parqueadero y su seguridad (circuito cerrado de vigilancia), que dará realce a la diferenciación en la calidad del servicio integral al cliente.
 - Señalética adecuada.
 - Atención personalizada a clientes en circunstancias de lluvia con el acompañamiento de un paraguas.

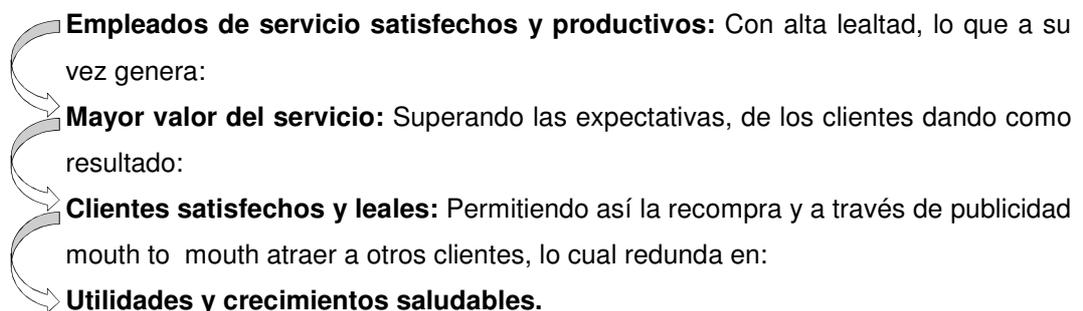
- Se buscará realizar interacción de todos los locales en base los objetivos principales del centro comercial, que son brindar el servicio con los más altos estándares de calidad y un mix de locales exclusivo, para lo cual se verificará que exista:
 - Disponibilidad de productos.
 - Variedad de productos.
 - Facilidades de pago.
 - Personal de atención al público capacitado.

En las empresas de servicios no solo es necesario llevar a cabo un marketing mix, ya que estas requieren enfoques de marketing adicionales, los mismos que garanticen una interacción eficaz entre los proveedores del servicio (empleados) y los clientes, creando un valor superior en la prestación del servicio, para esto es necesario que los empleados cuenten con habilidades especiales de trato al cliente y procesos de apoyo que lo respalden.

Para conseguir una interacción eficaz entre los empleados y los clientes es necesario tener presente la cadena de servicio-utilidades, la misma que permitirá lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio. La cadena consiste en:

Calidad interna del Servicio: Compromiso de los dueños de los locales en llevar a cabo una selección y una capacitación de calidad con los empleados, propiciar un ambiente de trabajo idóneo dentro de cada local y de cordialidad con el resto de locales y de apoyo constante hacia nuestros clientes internos, lo cual será apoyado de manera continua por la administración del centro comercial y su equipo gerencial.

El resultado que se propone obtener es:



Para lograr las metas de utilidades y crecimiento de los locales emplazados en el centro comercial gracias al servicio, el punto clave está en cuidar a quienes atienden a los clientes, es decir a nuestros clientes internos lo cual puede concretarse llevando a cabo un proceso de marketing interno y de marketing interactivo.

Marketing Interno: El marketing interno consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes.

Marketing Interactivo: Implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio, a través de:

- **Interacción de alto contacto:** Entre los dependientes de los locales y los clientes, es necesario que el personal que atiende al cliente esté capacitado tanto en el arte de interactuar con ellos para satisfacer sus necesidades y deseos, mediante técnicas de ventas, atención al cliente, relaciones humanas, etc. En otro sentido conocer el idioma inglés es sustancial para atender al nuevo nicho de mercado (extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca), así como a los turistas extranjeros que nos visitan eventualmente.
- **Interacción de alta tecnología:** Mediante la implementación de la página web del Centro Comercial Plaza de las Américas y manejo de redes sociales como facebook, en las cuales los clientes tengan acceso a información de cada uno de los locales del centro comercial, sus horarios de atención, promociones, eventos, conocimiento de nueva mercadería, beneficios adicionales.

El Centro Comercial Plaza de las Américas además de precautelar la calidad del servicio que se otorga a los clientes, debe cuidar la calidad de los productos y/o servicios que se ofertan en los locales comerciales, para ello debe asegurarse de lograr un mix de locales exclusivo con las mejores marcas locales, nacionales y extranjeras, para lo cual asesorará a los copropietarios (dueños de los locales físicos) sobre técnicas de negociación con marcas reconocidas a nivel local, nacional e internacional, así como franquicias, a través de ponerlos en contacto con desarrolladores inmobiliarios de gran reconocimiento nacional, que logren acercamientos con firmas interesantes, las mismas que estarán contempladas en un listado previo, aprobado por el equipo gerencial del Centro Comercial.

3.5.2 Características de la P de punto de venta.

En la industria de centros comerciales los locales comerciales manejan directamente los contactos, experiencias y servicio con sus clientes, razón por la cual podemos decir que el servicio del centro comercial es tangible al momento en que los empleados de los diferentes locales establecidos en el mismo tienen el contacto con el cliente.

Es importante una correcta señalización que permita a los clientes del centro comercial ubicar de manera inmediata a los diferentes locales existentes en sus instalaciones, así

como la identificación de servicios adicionales como baños sociales, parqueadero, lobby de cajeros automáticos, etc.

Venta al detalle.

Un centro comercial está conformado por tiendas al detalle, las cuales abarcan aquellos negocios que intervienen en la venta de bienes y/o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Existen diferentes tipos y tamaños de tiendas detallistas, por ejemplo en el Centro Comercial Plaza de las Américas tenemos:

- Supermercado: Cuyas operaciones son relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, atienden las necesidades de alimentos y productos para el hogar de los consumidores.
- Tiendas departamentales: Manejan varias líneas de productos.
- Tiendas de especialidad: Son la mayoría de tiendas pequeñas, que poseen una línea limitada de productos.
- Franquicia: Que es una asociación contractual entre un fabricante, mayorista u organización de servicios llamado franquiciador y personas de negocios independiente llamados franquiciatarios, estos últimos compran el derecho a poseer y operar una o varias unidades del sistema de franquicia.
- Tiendas de servicio: En las cuales se encuentran aquellas tiendas que prestan directamente un servicio al cliente.

Decisión de plaza.

En la actualidad los detallistas citan tres factores claves de éxito: ubicación, ubicación y ubicación (Kotler & Armstrong, 2007).

Una excelente opción es emplazarse en un centro comercial, que permite agrupar a un grupo de negocios detallistas de manera planificada, desarrollada, unificada y administrado como una sola unidad.

A pesar del desarrollo actual de centros comerciales grandes, muchos individuos prefieren en la actualidad ir de compras a “centros de estilos de vida”, que son centros comerciales pequeños con tiendas de lujo, en sitios cómodos y atmósferas refinadas (Kotler & Armstrong, 2007).

De esta manera podemos considerar que los centros comerciales siempre resultarán una plaza atractiva para las tiendas detallistas, además de que la preferencia actual por “centros comerciales pequeños con tiendas de lujo, en sitios cómodos y atmósferas refinadas”, nos permite determinar que nuestro diferenciador de un mix de locales exclusivo con una excelente atención al cliente está muy apegada a las preferencias actuales y si a ello

sumamos la atinada elección de nuestro mercado meta, podemos decir que vamos por buen camino para lograr el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

3.5.3 Características de la P de promoción.

Considerada la promoción como la clave para comunicar el valor integral que genera el plan de marketing en beneficio de los clientes, lo cual permitirá diferenciar a la marca Centro Comercial Plaza de las Américas de los competidores, de tal manera que en este punto determinaremos el sistema de comunicaciones de marketing para comunicarnos con nuestro mercado meta.

3.5.3.1 Características de las campañas.

Las diferentes campañas que desarrolle el Centro Comercial Plaza de las Américas deberán tener el carácter de permanentes, en las cuales el mensaje publicitario sea eficaz y deberá cumplir el modelo AIDA, en el cual requiere captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y originar una acción quedando estipulado de la siguiente manera:

“Conoces lo nuevo que tiene para tí el Centro Comercial Plaza las Américas, te va a sorprender, contarás desde tu ingreso con un acceso rápido y seguro de parqueo, encontrarás los mejores locales comerciales, decidirás tu compra sobre artículos de la más alta calidad, recibirás la mejor atención de toda la ciudad y por tu compra participarás en eventos y promociones para alcanzar tus sueños y los de toda tu familia. Por eso te esperamos en Centro Comercial Plaza de las Américas y verás que te seguirás impresionando por cada detalle que hemos preparado para tí. Centro Comercial Plaza las Américas, simplemente diferente.”

3.5.3.2 Medios de comunicación.

No solo es necesario tener factores diferenciadores en las organizaciones que les permitan diferenciarse de la competencia y ser atractivos a nuestro público objetivo, es necesario comunicarlos.

De igual manera todas las promociones, eventos, descuentos, actividades, etc, que realice el Centro Comercial Plaza de las Américas deben ser comunicados, no sirve de nada invertir grandes sumas de dinero en la ejecución de los mismos, si nuestros consumidores

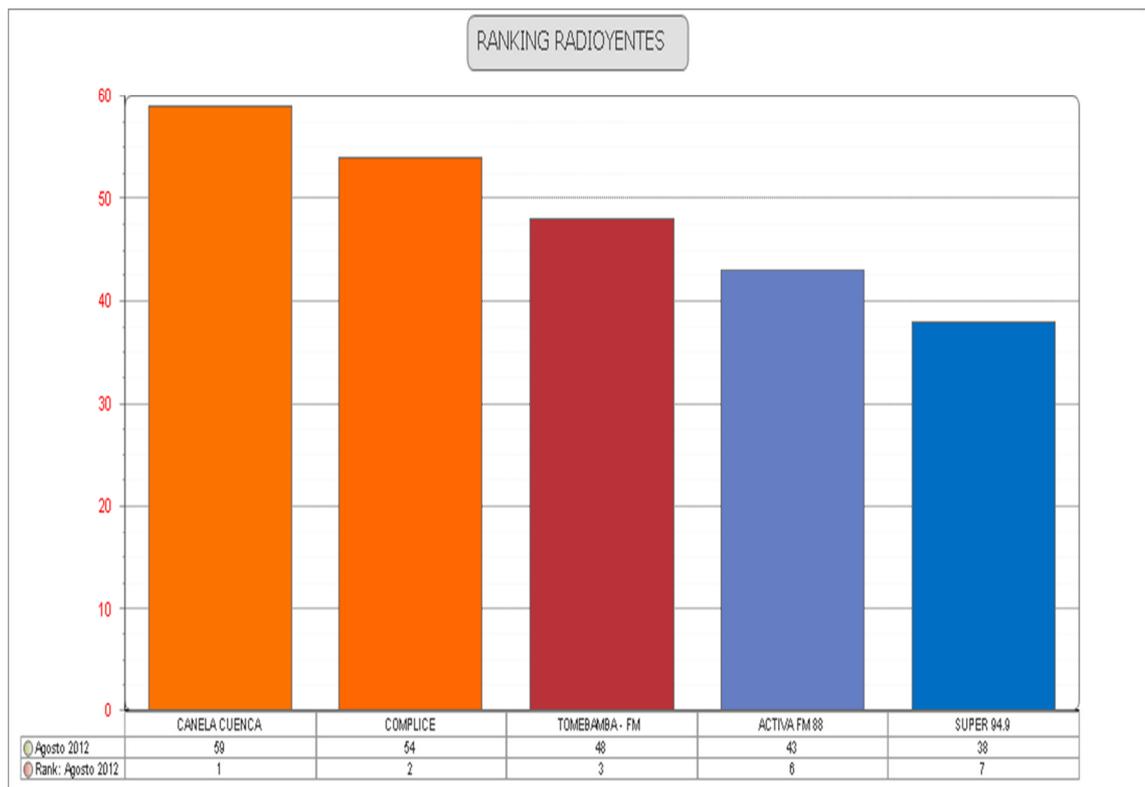
metas no tienen conocimiento sobre ellos, para ello manejaremos una campaña publicitaria permanente.

En la actualidad existen muchos medios de comunicación, por ello la persona encargada de la planeación de medios deberá considerar diferentes factores al momento de elegirlos, tales como:

- Los hábitos de medios de comunicación de los consumidores meta.
- La naturaleza del producto o servicio que se requiere comunicar.
- El costo.

Un porcentaje de nuestro mercado meta estará expuesto a la campaña publicitaria a través del uso de ciertas frecuencias radiales llegando únicamente a un mercado fragmentado, para ello se tendrá que analizar minuciosamente las radios cuyo público coincida con nuestro mercado meta.

Figura 18 Ranking Radioyentes Clase Media Alta - Alta



Fuente: Mercados&Proyectos (Nivel: A y B; Edad: 25 a 39, 40 o más; Género: Todos; ciudad: Cuenca; Frecuencia: FM; Año: 2012)

Tabla 23 Plan Publicitario Anual - Medio Radios

Plan Publicitario Anual						
Medio: Radio						
Radio	Valor de cuña	de Cuñas diarias	Días contratados	Subtotal	IVA	Total Mensual
Canela	\$ 3,33	6	22	\$ 440,00	\$ 52,80	\$ 492,80
Cómplice	\$ 3,50	5	22	\$ 385,00	\$ 46,20	\$ 431,20
Tomebamba FM	\$ 11,30	3	22	\$ 745,80	\$ 89,50	\$ 835,30
FM 88	\$ 3,50	5	22	\$ 385,00	\$ 46,20	\$ 431,20
Super 9.49	\$ 4,50	5	22	\$ 495,00	\$ 59,40	\$ 554,40
					Total Inversión Mensual	\$ 2.744,90
					Total Inversión Anual	\$ 32.938,75

Fuente: Cotizaciones presentadas por los medios de comunicación citados 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Un medio que será utilizado es el periódico ya que tiene ventajas como: flexibilidad, actualidad, buena cobertura del mercado local, alta aceptabilidad, alta credibilidad, además que en la ciudad de Cuenca contamos con dos periódicos locales: Diario El Mercurio que es de alcance masivo y Diario El Tiempo que está más enfocado a un mercado selecto.

Tabla 24 Plan Publicitario Anual - Medio Prensa Escrita

Plan Publicitario Anual						
Medio: Prensa Escrita						
Diario	Tamaño	Costo Unitario	No. Publicaciones	Subtotal	IVA	Total Anual
El Mercurio	14,5 x 15 cm	\$ 389,44	3	\$ 1.168,32	\$ 140,20	\$ 1.308,52
El Tiempo	14,6 x 10,26 cm	\$ 250,02	3	\$ 750,06	\$ 90,01	\$ 840,07
Total Inversión						\$ 2.148,59

Fuente: Cotizaciones presentadas por los medios de comunicación citados 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

El internet lo consideramos un medio de comunicación de bajo costo, de impacto inmediato e interactividad, que se lo llevará a cabo a través del uso de redes sociales como facebook, y la página web del centro comercial.

Tabla 25 Plan Publicitario Anual - Medio Pagina Web

Plan Publicitario Anual						
Medio: Página Web						
Renovación de dominio	Renovación de hospedaje	Mantenimiento Anual	Subtotal	IVA	Total Anual	
\$ 50,00	\$ 120,00	\$ 220,00	\$ 390,00	\$ 46,80	\$ 436,80	

Fuente: Cotización presentada por la empresa Webnet Soluciones 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Tabla 26 Plan Publicitario Anual - Medio Redes Sociales

Plan Publicitario Anual						
Medio: Redes Sociales						
Red Social	Costo Publicidad	Costo Manejo	Meses Contratados	Subtotal	IVA	Total Anual
Facebook	\$ 21,00	\$ 75,00	12	\$ 1.152,00	\$ 138,24	\$ 1.290,24

Fuente: Cotización presentada por Denisse Vásquez 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

La propuesta de inversión en un plan de medios de comunicación si bien es ambiciosa, será muy necesaria si queremos lograr nuestros objetivos de marketing, además es importante que hagamos un comparativo de la inversión que cada uno de los centros comerciales de Cuenca realizan en medios de comunicación, lo cual explicará por si solo lo rezagados que hemos estado la mayoría de centros comerciales:

Tabla 27 Inversión en medios de comunicación principales Centros Comerciales de Cuenca Año 2012

Inversión en medios de comunicación principales Centros Comerciales de Cuenca Año 2012		
Centro Comercial	Miles de dólares	Porcentaje de inversión
Mall del Río	\$ 238.000,00	63%
Monay Shopping	\$ 122.000,00	32%
Plaza de las Américas	\$ 9.661,88	3%
Multiplaza Miraflores	\$ 6.000,00	2%
Millenium Plaza	\$ 3.000,00	1%
El Vergel	\$ 2.000,00	1%
Total	\$ 380.661,88	100%

Fuente: Primaria (Entrevista personal con los Gerentes) 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

3.5.3.3 Promoción de ventas.

La Promoción de ventas estará enfocada a premiar la fidelidad de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales, ofreciendo eventos exclusivos y promociones novedosas que logren generar un sentido de pertenencia y lealtad.

Eventos.

En base a la experiencia de años anteriores los eventos que han resultado más atractivos por su exclusividad y que determinaron una alta participación en los mismos han sido la presentación de artistas internacionales en shows privados para los clientes del centro comercial, quienes a través de la acumulación de facturas obtienen sus entradas y disfrutan de un evento al que solo pueden acceder mediante el mecanismo antes descrito, este tipo de eventos han permitido que los clientes sientan que son tratados de manera especial y que forman parte de un selecto grupo de invitados.

Para concretar este tipo de eventos exclusivos manejaremos alianzas estratégicas con las principales discográficas que tienen representación en nuestro país, y de esa manera a través de un mecanismo de “ganar – ganar”, ofreceremos promocionar a sus artistas internacionales mediante la publicidad del evento en diferentes medios de comunicación, así como una rueda de prensa o una gira de medios del artista, a cambio tendremos la posibilidad de desarrollar un evento exclusivo para nuestros clientes con la presentación del cantante en un show privado. Estas alianzas nos permiten reducir sustancialmente los costos de esta clase de eventos ya que el artista no cobra su caché o costo de presentación.

Figura 19 Publicidad Eventos Exclusivos

Artista exclusivo de:

UNIVERSAL
UNIVERSAL MUSIC GROUP
ECUADOR

DESCARGA LOS MEJORES TONOS A TU CELULAR ENVIANDO LA LETRA **U** AL **12314**

Diners Club International

ROOTOURS
Profesionales en Turismo

TELERAMA
/ Su alternativa nacional /

zoe
RESTAURANT • CAFE • BAR

90.1 FM
radio

K1
92.5 FM

hostería durán
La hostería de las aguas termales...

SKYY
VODKA.

EL TIEMPO
MÁS DE CUBANOS

bebe munda
qué lindo ser bebé

Artista exclusivo de:

UNIVERSAL
UNIVERSAL MUSIC GROUP
ECUADOR

DESCARGA LOS MEJORES TONOS A TU CELULAR ENVIANDO LA LETRA **U** AL **12314**

Diners Club International

ROOTOURS
Profesionales en Turismo

TELERAMA
/ Su alternativa nacional /

zoe
RESTAURANT • CAFE • BAR

90.1 FM
radio

K1
92.5 FM

hostería durán
La hostería de las aguas termales...

SKYY
VODKA.

EL TIEMPO
MÁS DE CUBANOS

bebe munda
qué lindo ser bebé

CHENOA
absurda cenicienta

CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMÉRICAS presenta:

VELADA VIP CON CHENOA
Showcase de presentación del disco "Absurda Cenicienta"

29-10-2008
ZOE BAR
20h30

Canjea tu pase sin costo adicional, acumulando \$100 en facturas de compra del mes de octubre, en cualquiera de los locales de Plaza de Las Américas y Bebemundo. Si tus consumos los pagas con Diners Club recibe 2 pases.

FIRMA DE DISCOS EXCLUSIVA

Además al canjear tus pases, recibe gratis el CD de Chenoa "Absurda Cenicienta," para la firma de discos del 29 de octubre a las 16h30 en Plaza de Las Américas.

VALIDO HASTA AGOTAR STOCK.

Artista exclusivo de:

UNIVERSAL

UNIVERSAL MUSIC GROUP
ECUADOR

BUSTAMANTE
Al filo de la irrealdad

CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS Te trae al mejor artista internacional
CUENCA 11 DE ABRIL 16:00

exclusiva
Firma de discos

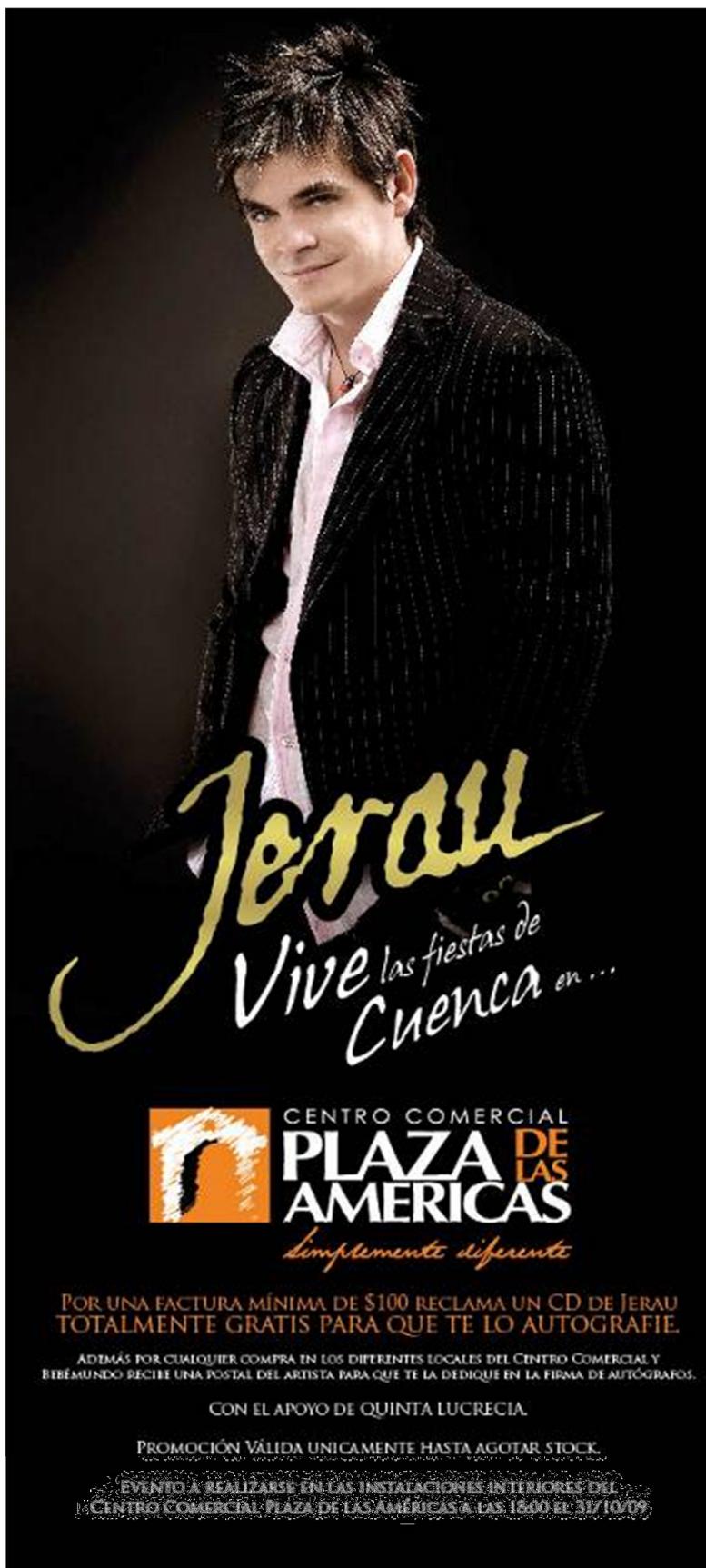
Por la compra del disco "Al filo de la irrealdad" únicamente en El Surtido, o por cualquier compra en los locales del Centro Comercial Plaza de las Américas recibe un cupón y participa por una cena con DAVID BUSTAMANTE en Hostería Durán.

FM 88 **ROOTOURS** **TELERAMA** **EL TIEMPO** **El Surtido** **PORTA**

hostería durán
La historia de la que se trataba

PLAZA DE LAS AMERICAS 2017/730

Photo: www.fox.com - Capstone Studios



Jerau
Vive las fiestas de
Cuenca en ...

 **CENTRO COMERCIAL
PLAZA DE LAS
AMÉRICAS**
Simplemente diferente

POR UNA FACTURA MÍNIMA DE \$100 RECLAMA UN CD DE JERAU
TOTALMENTE GRATIS PARA QUE TE LO AUTOGRAFIE.

ADIMÁS POR CUALQUIER COMPRA EN LOS DIFERENTES LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL Y
BIBEMUNDO RECIBE UNA POSTAL DEL ARTISTA PARA QUE TE LA DEDIQUE EN LA FIRMA DE AUTÓGRAFOS.

CON EL APOYO DE QUINTA LUCRECIA.

PROMOCIÓN VÁLIDA ÚNICAMENTE HASTA AGOTAR STOCK.

EVENTO A REALIZARSE EN LAS INSTALACIONES INTERIORES DEL
CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMÉRICAS A LAS 18:00 EL 31/10/09

Sorteos.

Con respecto a los sorteos, los clientes del centro comercial podrán participar por una amplia gama de fabulosos premios, tales como viajes, vehículos, productos, etc, al llenar y depositar los boletos que le entregarán por sus compras, en las ánforas que para el efecto estarán colocadas en las entradas del centro comercial, dicho sorteo se llevará a cabo en presencia de un notario público, que dé fé de la veracidad del mismo y será publicado en los medios de comunicación escritos a través de la gestión de la persona encargada de relaciones públicas.

Figura 20 Publicidad Sorteos



Cupones.

Como una manera de interactuar con nuestros clientes y con la finalidad de hacer atractiva a nuestra página web y cuenta de la red social de facebook, un mecanismo de promoción de ventas será la colocación de cupones virtuales en estos dos medios, de esta manera los clientes deberán seguir las indicaciones para la impresión de los cupones, los mismos que ofrecerán porcentajes de descuentos en los diferentes locales del centro comercial, para ello deberán presentar dichos cupones al momento de realizar sus compras y de inmediato el personal de ventas estará en la obligación de hacer efectivo el descuento que figure en el cupón respectivo.

Las promociones deberán estar programadas y se determinará su magnitud, la duración y finalmente la evaluación de las mismas.

3.5.3.4 Relaciones públicas.

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor que la publicidad. La organización no paga por el espacio o el tiempo en los medios de comunicación, sino que le paga a una persona para desarrollar y distribuir información a los diferentes medios de comunicación a través de boletines de prensa, concertación de entrevistas, invitaciones a eventos especiales, etc.

En el plan de recursos humanos se contempla la contratación de un asesor de marketing, quien dentro de sus funciones estará el manejo de las relaciones públicas del centro comercial y cuyas actividades con respecto a dicho manejo de las RRPP serán:

- Mantener relaciones adecuadas con los diferentes medios de comunicación.
- Enviar a los medios de comunicación los comunicados de prensa de las diferentes actividades promocionales o corporativas del centro comercial.
- Monitorear la publicidad del centro comercial dentro de los medios de comunicación.
- Programar entrevistas o reportajes orientados a difundir la imagen y actividades promocionales del centro comercial.
- La estrategia de relaciones públicas se basará puntualmente en seleccionar medios de prensa, radio y televisión que lleguen al público objetivo del perfil de clientes del Centro Comercial Plaza de las Américas.

Figura 21 Publicidad Prensa

EL TIEMPO • CUENCA - ECUADOR **7 CI**
sábado, 13 de febrero 2010

SOCIALES



Enrique Villarís, Patricio Solís, gerente de Renault Cuenca, la ganadora del automóvil Renault Sandero Alicia Cuzamá Nieto Rodríguez y Mónica Molina, administradora del centro comercial.

EVENTO

Premiación en Plaza de las Américas

El centro comercial Plaza de las Américas hizo la entrega de premios a los ganadores de la promoción navideña. ■

—Sociales | O. TIEMPO



Rafael Zeas, Elena Gutiérrez, ganadora de un pasaje a Nueva York y Mónica Molina.



Esteban Larrea, ganador del pasaje a Miami y Mónica Molina.

3.5.3.5 Marketing directo.

Dentro del marketing directo aprovecharemos las ventajas de las alianzas estratégicas que manejamos, por ejemplo con nuestra tarjeta de crédito auspiciante Diners Club, en cuyo contrato de auspicio deberá constar el compromiso de Diners para insertar en sus estados de cuenta los flyers de las promociones y eventos especiales que el Centro Comercial llevó a cabo, de esta manera la información podrá llegar a mayor número de clientes.

La entrega de flyers también se efectuará a la entrada del centro comercial por parte de nuestros vigilantes de seguridad y en los locales comerciales por parte de los empleados de cada local.

Otra opción de manejo de marketing directo será crear una base de datos con la información que los clientes llenan en los boletos de cada promoción, para de esta manera hacerles llegar información de nuestros locales, promociones, descuentos, eventos, etc, a través de internet (e-mails).

Figura 22 Publicidad Marketing Directo



3.5.4 Características de la P de precio.

En cuanto al precio sabemos que los precios de productos y/o servicios que se ofertan en los locales comerciales del Centro Comercial Plaza de las Américas no son los más bajos del mercado, justamente por tener locales exclusivos en la ciudad, y si tenemos como objetivo generar un mix de locales que generen status, evidentemente los precios no serán bajos, es por ello que nos enfocamos a un nicho de mercado de nivel socioeconómico medio alto y alto, así como a un nuevo nicho de extranjeros jubilados residentes en la ciudad de Cuenca, cuyos ingresos de jubilación les permitan tener la capacidad adquisitiva para acceder a los productos y/o servicios que expenden los locales emplazados en el centro comercial, sin embargo el servicio que se pretende ofrecer se enfocará en ser el mejor de la ciudad, con este punto queremos recalcar que nuestro factor diferenciador: calidad del servicio y un excelente mix de locales, será lo más importante, y por ello vamos a enfocarnos por seguir creciendo en calidad de servicios sin incidir en los precios y controlando que el mix de locales sea exclusivo para mantenerlos como ventajas competitivas.

En virtud de lo expresado los nuevos servicios que se planean dar sin tener ningún costo adicional que incida en el precio final al cliente, sino a través de una gestión eficaz y eficiente por parte del equipo gerencial en un trabajo conjunto y continuo con los copropietarios, propietarios de los negocios y empleados en general, serán un factor difícil de superar por la competencia, ya que en el resto de centros comerciales posiblemente se encontrará igual o menor precio, pero difícilmente igualarán nuestros diferenciadores como el servicio de calidad personalizado y el mix de locales exclusivo que entrega el Centro Comercial Plaza de las Américas a sus clientes, quienes lo percibirán como un valor agregado al precio que pagan por la adquisición de productos y/o servicios en nuestros locales.

Además es importante señalar que dicho valor agregado estará presente independientemente de la decisión de compra de los clientes, porque al visitar el Centro Comercial Plaza de las Américas se sentirá bien atendido y expuesto a un mix de locales exclusivo.

Debemos indicar que bajo ningún concepto los precios de los productos y/o servicios que se expenden en el Centro Comercial Plaza de las Américas son influenciados o incrementados por los servicios que hemos explicado, ya que anualmente el incremento en las alícuotas de

mantenimiento de condominio se ha basado únicamente en el porcentaje de incremento anual de la inflación, sin embargo para los próximos años al analizar las necesidades para cumplir los objetivos planteados, será necesario mayor inversión en marketing, para lo cual al tratarse de un centro comercial con formato de condominio, será puesta a consideración de la Asamblea de Copropietarios para la aprobación de una alícuotas extraordinaria mensual que corresponderá al 0,5% de las ventas de cada local comercial, dicho valor permitirá cumplir con los planes de acción de las estrategias con la finalidad de cumplir los objetivos planteados, todo esto con la posición firme de que las erogaciones necesarias para ello no incidan en lo absoluto en los precios finales de bienes y/o servicios que vende cada local.

La diferencia necesaria para cubrir los costos de inversión en promociones y eventos serán financiados como en años anteriores con autogestión de la Administradora a través de la consecución de auspicios y canjes publicitarios con empresas reconocidas a nivel local y nacional.

Capítulo 4

Plan de Recursos Humanos.

Es de vital importancia que el Centro Comercial Plaza de las Américas desarrolle el plan de recursos humanos, debido a que las personas constituyen un factor clave del éxito empresarial, pues al contar con talento humano de calidad, esto podría representar una ventaja competitiva y a su vez permitiría lograr un diferenciador con respecto a la competencia.

Utilizaremos un modelo que se ajuste a las necesidades de la cultura organizacional fusionando la administración de recursos humanos tradicional con algunos aspectos del modelo por competencias.

Para la elaboración del plan de recursos humanos, el Centro Comercial Plaza de las Américas debe considerar:

- Las principales funciones y competencias que se requieren en la organización.
- Los conocimientos y habilidades/destrezas que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en el centro comercial.
- Las tareas de carácter temporal o que requieren alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o empresas ajenas al centro comercial.
- Los puestos claves y de personal propio, que hará las tareas que le permita al centro comercial diferenciarse de los demás.
- El organigrama que es la representación gráfica de la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.

4.1 Funciones y Competencias.

Es importante que una organización determine las funciones y responsabilidades de cada puesto, lo cual le permitirá:

- Coordinar tareas.
- Supervisar tanto el trabajo como a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.
- Asignar responsables de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador.

Para la realización de estas actividades, es necesaria la elaboración de manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones, los mismos que servirán de base para el control de la organización y de los trabajadores. Estos deben ser claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal.

De igual manera es muy importante la determinación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, las cuales se pueden entender como el conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas que permiten tener un buen desempeño dentro de la organización, pudiendo también la organización determinar competencias corporativas.

Competencias Corporativas: Hacen relación a los competencias que rigen para toda la organización, es decir todo el personal debe poseerlas.

Dentro del Centro Comercial Plaza de las Américas se ha considerado que sus colaboradores deberían contar con las siguientes competencias corporativas¹⁹:

- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas, y sentimientos, abierta y directamente; y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
- **Orientación al Cliente:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que clientes externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro, concentrando esfuerzos hacia la satisfacción del cliente con soluciones competitivas y de calidad.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos por lograr un objetivo común, lo opuesto a trabajar de manera individual y competitivamente.

¹⁹ Fuente: Libro "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario" Martha Alles 2002.

Competencias específicas del puesto: Este tipo de competencias hacen referencia a las exigencias específicas que requiere poseer una persona para desempeñar adecuadamente un puesto, entre ellas podemos considerar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, que deberá poseer el aspirante a un cargo de la organización, de esta manera podemos decir que estas competencias varían de un cargo a otro.

Funciones de la Asamblea General, Directorio y Presidente del Directorio del Centro Comercial Plaza de las Américas²⁰

Asamblea General de Copropietarios

Funciones:

- Elegir y remover de su cargo a los miembros del Directorio.
- Examinar y resolver sobre cuentas, balances, presupuestos, e informes que presentará el Directorio.
- Establecer el presupuesto anual de gastos del Condominio de acuerdo a la proforma presentada por el Directorio.
- Aprobar la tabla de alícuotas administrativas que presente el Directorio, para en base de ésta calcular las expensas ordinarias y extraordinarias que deben pagar los Copropietarios para la administración, conservación, reparación, reposición y mejora de los bienes comunes del Edificio.
- Revocar o reformar las decisiones del Directorio, cuando estime que éstas no se ajusten a la Ley, a los reglamentos o no resulten convenientes para los intereses del Centro Comercial.
- Interpretar con fuerza obligatoria el Reglamento del Centro Comercial.
- Ordenar, cuando lo estimen necesario o conveniente, la fiscalización de las cuentas y caja de la Administración.
- Resolver cualquier cuestión inherente a la Administración del Centro Comercial y ejercer los demás deberes y atribuciones que le asignan la Ley y los Reglamentos, pudiendo delegar algunos de los miembros del Directorio.
- Nombrar un auditor por un año, conocer y resolver sobre su informe.

²⁰ Reglamento Interno del Centro Comercial Plaza de las Américas.

Directorio

Funciones:

- Elegir y renovar entre sus miembros al Presidente del Directorio.
- Elegir de su cargo al Administrador, fijar su remuneración y el monto de garantía que deberá rendir.
- Decidir la convocatoria a Asamblea de Copropietarios y fijar la fecha en la que se realizará la misma.
- Solicitar a la Asamblea la fijación de cuotas extraordinarias, cuando las circunstancias así lo exijan.
- Resolver cualquier reclamo que propongan los copropietarios, usuarios o vecinos; y en general cualquier persona o autoridad respecto del edificio.
- Autorizar las adecuaciones o reparaciones que quieran hacer los copropietarios en sus locales, siempre que no sean de aquellas que miren a la estructura del Edificio o a sus fachadas; o al uso de los bienes comunes.
- Decidir la contratación de seguros.
- Designar a algunos de los miembros para que se haga cargo de la Administración en caso de falta o ausencia del Administrador.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales o reglamentarias por parte de los Copropietarios y usuarios del edificio.
- Ejercer control sobre la Administración y sobre el movimiento de los fondos comunes;
- Autorizar egresos extrapresupuestarios, siempre que no sobrepasen del 20% del presupuesto semestral, y que existan disponibilidades.
- Establecer el horario de apertura y cierre de los locales del Centro Comercial para los días de laborables y feriados.

Presidente del Directorio

Funciones:

- Representar a los Copropietarios, como su mandatario especial, en todo lo que se relacione con el edificio o con el régimen de condominio y ejercer en su nombre las acciones que se originen en la Ley de Propiedad Horizontal o en este reglamento.
- Convocar y presidir las sesiones de Asamblea y de Directorio; y suscribir las actas correspondientes.

- Llevar a conocimiento del Directorio, o de la Asamblea, según sea el caso, los asuntos relativos a la administración, a los Copropietarios, arrendatarios, a los usuarios, y en general al edificio, que requieran resolución.
- Presentar a la Asamblea, al finalizar su período, un informe de labores, a propio nombre o al del Directorio.
- Notificar al Administrador, con treinta días de anticipación, sobre la terminación de su período.
- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, este reglamento de copropiedad, los especiales que llegaren a dictarse y las resoluciones de la Asamblea o del Directorio.

Descripción de Funciones y Competencias del personal interno del Centro Comercial Plaza de las Américas

Administrador

El Administrador es el representante legal del Centro Comercial Plaza de las Américas, le corresponde planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todo lo relacionado con la promoción y mantenimiento del centro comercial, así como el manejo administrativo, financiero y de personal.

Funciones:

- Representación legal del centro comercial.
- Contratación del personal interno y externo para el Centro Comercial Plaza de las Américas.
- Elaboración del presupuesto anual del centro comercial.
- Elaboración del plan operativo anual (POA).
- Gestión de Alianzas Estratégicas y auspicios.
- Concesión de espacios para islas en el centro comercial.
- Análisis de los estados financieros del centro comercial.
- Seguimiento del cumplimiento del Reglamento Interno por parte de copropietarios y/o arrendatarios.
- Supervisión de personal del centro comercial.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Orientación a resultados.
 - Comunicación efectiva.
 - Resolución de conflictos.
 - Escucha activa.
 - Identificación de problemas.
 - Liderazgo.
 - Relaciones humanas.
 - Planeación Estratégica.
 - Conocimiento de sistemas informáticos.
 - Conocimiento de contabilidad y análisis financiero.
 - Conocimiento de legislación laboral.
 - Manejo de personal.

Secretaria

Funciones:

- Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Administrador.
- Manejo del sistema contable.
- Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Contador.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Orientación a resultados.
 - Identificación de problemas.
 - Relaciones humanas.
 - Conocimiento básico de contabilidad.
 - Conocimiento de técnicas secretariales y de archivo.
 - Comprensión oral y escrita.
 - Redacción y ortografía.
 - Manejo de utilitarios de Office.

Conserjes

Funciones:

- Ejecución de actividades inherentes al mantenimiento de las instalaciones del Centro Comercial.
- Servicio de mensajería.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.
- **Competencias específicas del puesto:**
 - Relaciones humanas.
 - Comprensión oral.

Vigilantes de Seguridad

Funciones:

- Ejecución de actividades de vigilancia.
- Organización del área de parqueadero.
- Verificación de evacuación de desechos.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Conocimientos básicos de seguridad.
 - Relaciones humanas.
 - Compresión oral y escrita.

**Descripción de Funciones y Competencias del personal de apoyo o externo del
Centro Comercial Plaza de las Américas**

Contador

Funciones:

- Asesoramiento contable al Administrador.
- Realización de un manejo contable adecuado del plan de cuentas del centro comercial.
- Revisión de ingreso de cuentas en el sistema contable, roles de pagos y beneficios sociales a los empleados.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Orientación a resultados.
 - Comunicación efectiva.
 - Identificación de problemas.
 - Conocimiento de legislación laboral.
 - Conocimiento del código tributario.
 - Manejo de sistemas informáticos contables.
 - Destreza matemática.

Abogado

Funciones:

- Asesoramiento legal al Administrador del Centro Comercial.
- Representación del centro comercial en caso de ser necesario.
- Ejecución de actividades inherentes al cargo.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Orientación a resultados.
 - Comunicación efectiva.
 - Resolución de conflictos.
 - Identificación de problemas.
 - Relaciones humanas.
 - Conocimiento de legislación laboral, penal, civil, tributaria, etc.
 - Redacción.
 - Expresión oral.

Asesor de Marketing

Funciones:

- Elaboración del plan de marketing.
- Manejo de las relaciones públicas del centro comercial.

Competencias:

- **Corporativas:**
 - Integridad.
 - Orientación al cliente.
 - Trabajo en equipo.

- **Competencias específicas del puesto:**
 - Orientación a resultados.
 - Comunicación efectiva.
 - Identificación de problemas.
 - Relaciones humanas.
 - Conocimientos de marketing y publicidad.
 - Conocimientos de estrategias de comunicación.
 - Creatividad.

4.2 Estructura Organizacional y Actividades.

Es importante conocer la estructura organizacional de nuestro caso de estudio y entender mejor los niveles jerárquicos que existen, para lo cual detallamos a continuación el organigrama actual del Centro Comercial Plaza de las Américas, el mismo que es la representación gráfica de la estructura de la organización:

Figura 23 Organigrama actual del Centro Comercial Plaza de las Américas



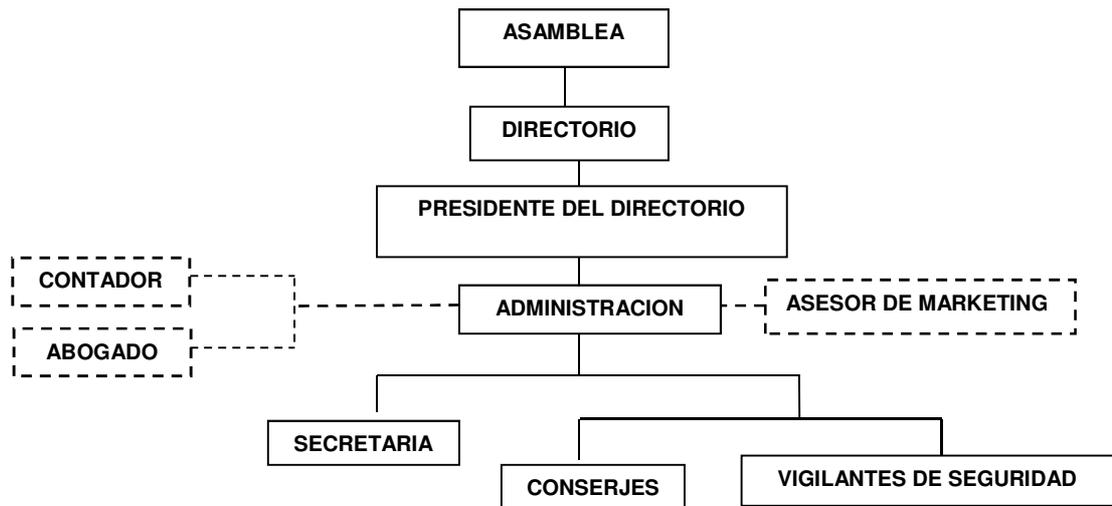
Fuente: Archivos del Centro Comercial Plaza de las Américas 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Como podemos observar la estructura organizacional es simple, existiendo una línea de mando directa, siendo la Administración la encargada del manejo integral del centro comercial y teniendo a su cargo al personal propio del mismo, cuenta con el apoyo de personal externo como la contadora y el abogado, quienes le brindan su contingente en áreas claves como la contabilidad y la parte legal.

El manejo de un centro comercial abarca algunas áreas, entre ellas la administrativa, financiera, recursos humanos y marketing, razón por la cual es importante contar con personal especializado en las mismas, sin embargo al ser un centro comercial pequeño el manejo integral de las áreas antes citadas ha sido de responsabilidad del Administrador, lo cual sumado al presupuesto limitado que existe no ha permitido ampliar la estructura con apoyo en áreas claves como marketing, es por ello que se sugiere una estructura organizacional liviana pero con el apoyo de un asesor de marketing, que le evite al administrador una sobrecarga de trabajo en una área que requiere especialización y que es determinante en el modelo de negocio de centros comerciales, para la eficiencia del mismo y la consecución de los objetivos planteados en su plan estratégico.

Figura 24 Organigrama sugerido para el Centro Comercial Plaza de las Américas



Una vez conocida la estructura organizacional del centro comercial, el personal que forma parte de la misma, sus funciones y competencias, será importante tener claras las actividades que cada persona realiza y que le permite el cumplimiento a cabalidad de sus funciones, con esta información podremos dar paso a la elaboración del manual de funciones de la organización.

Un manual de funciones debe contener:

- La descripción del puesto.
- Los objetivos o la misión/propósito del puesto.
- A qué área pertenece o de quién depende.
- Las funciones que desempeña.
- Las actividades que debe cumplir.

En el caso del Centro Comercial Plaza de las Américas el manual de funciones contendrá adicionalmente las competencias, experiencia y escolaridad requeridas para cada puesto, de esta manera servirá para que los miembros de la organización tengan claridad y total conocimiento de los aspectos mencionados anteriormente y evite el desconocimiento de las responsabilidades de cada persona, del proceso administrativo, así como la duplicación o superposición de funciones, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO: MF001	
Fecha:			
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS			
I. Identificación			
Área	Administración		
Cargo	Administrador		
Jefe Inmediato.	Presidente del Directorio		
II. Propósito General			
Representar de manera administrativa y legal al Centro Comercial Plaza de las Américas. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades relacionadas con la promoción y mantenimiento, así como el manejo administrativo, financiero y de personal de la organización.			
III. Descripción de Funciones y Actividades			
1. Representación legal del Centro Comercial.			
<ul style="list-style-type: none"> - Suscribir contratos, declaraciones, balances y otros documentos varios como representante legal del centro comercial. 			
2. Contratación del personal interno y externo para el Centro Comercial Plaza de las Américas.			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el diagnóstico de las necesidades de contratación interno o externo que requiere el Centro Comercial. - Realizar el proceso de reclutamiento y selección para cubrir las necesidades de personal interno, basado en las competencias y requisitos del puesto. - Realizar avisos de entrada y salida del personal del Centro Comercial en el Instituto de Seguridad Social. - Solicitar proformas de servicios externos para satisfacer tareas específicas de la organización. 			
3. Elaboración del presupuesto anual del Centro Comercial.			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyecciones de ingresos y gastos necesarios para la realización de proyectos, mantenimiento, entre otros. 			
4. Elaboración del plan operativo anual (POA).			
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades de promoción, mantenimiento y obras de infraestructura, que permitan mejorar la imagen y ofrecer un mejor servicio. - Elaborar los proyectos en base a las necesidades detectadas en el centro comercial, contemplando todos los parámetros para su adecuada ejecución. 			
5. Gestión de Alianzas Estratégicas y auspicios.			
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar posibles aliados o auspiciantes interesados en el intercambio de publicidad en el centro comercial y que mantengan similar target de clientes al del centro comercial. - Elaborar propuestas, que serán presentadas para lograr negociaciones ganar-ganar con los aliados y auspiciantes. - Mantener contacto permanente y cordial con nuestro selecto grupo de aliados y auspiciantes. 			
6. Concesión de espacios para islas en el Centro Comercial.			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las solicitudes de aspirantes a cesionarios de espacios para islas. - Presentar informe favorable o desfavorable de las solicitudes de islas para la aprobación por parte del Presidente del Directorio. - Suscribir contratos de cesiones de espacios para emplazamiento de islas. 			
7. Análisis de los estados financieros del Centro Comercial.			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el análisis de los estados financieros presentados por la contadora y verificar el cumplimiento del avance del presupuesto. - Elaborar informes para conocimiento del Directorio. 			

8. Seguimiento del cumplimiento del Reglamento Interno por parte de copropietarios y/o arrendatarios.

- Aplicar sanciones en caso de incumplimiento del Reglamento Interno del Centro Comercial.

9. Supervisión de personal del Centro Comercial.

- Verificar el cumplimiento de horarios y actividades del personal a cargo.

IV. Requisitos	
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo.
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Comunicación efectiva. • Resolución de conflictos. • Escucha activa. • Identificación de problemas. • Liderazgo. • Relaciones humanas. • Planeación estratégica. • Conocimiento de sistemas informáticos. • Conocimiento de contabilidad y análisis financiero. • Conocimiento de legislación laboral. • Manejo de personal.
Educación	Título profesional en administración, economía o carreras afines. De preferencia con maestría en administración de empresas.
Experiencia	Tres años como profesional o dos años de desempeño en ésta área.

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF002	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS		
I. Identificación		
Área	Administración	
Cargo	Secretaria	
Jefe Inmediato.	Administrador	
II. Propósito General		
Ejecutar actividades de apoyo a la gestión del jefe inmediato y del contador.		
III. Descripción de Funciones y Actividades		
<p>1. Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Administrador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentos, informes y reportes varios según se requiera. - Receptar documentos, pagos, facturas y llevar un registro actualizado de los documentos ingresados. - Brindar información a los clientes internos y externos de manera cordial y oportuna. - Mantener en orden el archivo general. - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente. <p>2. Manejo del sistema contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emitir facturas a los copropietarios, cesionarios, auspiciantes. - Ingresar en el sistema contable facturas de proveedores, pagos de alcúotas, cesiones de espacio y auspicios con sus respectivas retenciones. - Emitir cheque y comprobantes de retención que se generan por el pago a proveedores y roles de pagos a empleados. <p>3. Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Contador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar roles de pago, conciliaciones bancarias. - Ingresar variaciones de sueldos en la página del IESS y la posterior impresión de las planillas generadas. - Mantener una base de datos con los comprobantes de compra realizados con caja chica para su respectiva reposición. 		
IV. Requisitos		
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Identificación de problemas. • Relaciones humanas. • Conocimiento básico de contabilidad. • Conocimiento de técnicas secretariales y de archivo. • Comprensión oral y escrita. • Redacción y ortografía. • Manejo de utilitarios de office. 	
Educación	Cursando carrera universitaria en contabilidad y auditoría.	
Experiencia	Dos años de desempeño en puestos similares.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF003	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS		
I. Identificación		
Área	Administración	
Cargo	Conserjes	
Jefe Inmediato.	Administrador	
II. Propósito General		
Realizar actividades de mantenimiento y mensajería.		
III. Descripción de Funciones y Actividades.		
1. Ejecución de actividades inherentes al mantenimiento de las instalaciones del Centro Comercial.		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la limpieza de las instalaciones del Centro Comercial. - Realizar la recolección, clasificación y depósito de los desechos orgánicos y reciclables entregados por los diferentes locales en los contenedores específicos para cada caso. 		
2. Servicio de mensajería.		
<ul style="list-style-type: none"> - Entregar documentos dentro y fuera del centro comercial según se requiera. - Efectuar depósitos en bancos, pagos de servicios, retirar cheques de pagos de copropietarios en caso de requerirse, etc. 		
Otros:		
<ul style="list-style-type: none"> - Entregar información general a clientes internos o externos en caso de que éstos lo requieran. - Ayudar a clientes internos o externos en caso de que éstos lo requieran. - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente. 		
IV. Requisitos		
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas. • Comprensión oral. 	
Educación	Título de bachiller.	
Experiencia	Dos años de desempeño en puestos similares.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF004	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS		
I. Identificación		
Área	Administración	
Cargo	Vigilantes de seguridad	
Jefe Inmediato.	Administrador	
II. Propósito General		
Brindar seguridad a través de actividades de vigilancia en las instalaciones del centro comercial y apoyo en la organización del parqueadero de clientes.		
III. Descripción de Funciones y Actividades		
1. Ejecución de actividades de vigilancia.		
<ul style="list-style-type: none"> - Precautelar por la seguridad de las instalaciones del centro comercial, así como de los vehículos y clientes que ingresan al mismo. - Llevar adecuadamente registro de novedades en una bitácora. - Supervisar el cumplimiento de los horarios de apertura y cierre de los locales del centro comercial. - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente. 		
2. Organización del área de parqueadero.		
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar orientación a los usuarios de vehículos que ingresan al centro comercial para la utilización adecuada de los espacios de parqueo. 		
3. Verificación de evacuación de desechos.		
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la cantidad de desechos orgánicos y reciclables a ser evacuados. - Llevar los registros de retiro de desechos de EMAC y ARUC. 		
Otros:		
<ul style="list-style-type: none"> - Entregar información general a clientes internos o externos en caso de que éstos lo requieran. - Ayudar a clientes internos o externos en caso de que éstos lo requieran. 		
IV. Requisitos		
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas. • Conocimientos básicos de seguridad. 	
Educación	Título de Bachiller/Servicio Militar	
Experiencia	Dos años de desempeño en puestos similares.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF005	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS		
I. Identificación		
Área	Contabilidad	
Cargo	Contador	
Jefe Inmediato.	-	
II. Propósito General		
<p>Manejar la contabilidad del centro comercial, asesorar al Administrador, mantener una revisión detallada de datos ingresados al sistema contable y apoyo en la revisión de temas inherentes a su cargo.</p>		
III. Descripción de Funciones y Actividades		
<p>1. Asesoramiento contable al Administrador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar oportunamente sobre actualizaciones de temas inherentes a tributación y normas contables relacionadas con el accionar del centro comercial. <p>2. Realización de un manejo contable adecuado del plan de cuentas del Centro Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la declaración oportuna de los impuestos y pagos del centro comercial al Servicio de Rentas Internas y demás gestiones inherentes a dicha Institución. - Elaboración de Estados Financieros del centro comercial. <p>3. Revisión de ingreso de cuentas en el sistema contable, roles de pagos y beneficios sociales a los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar los datos ingresados en el sistema contable. - Verificar el cálculo previa emisión de roles de pago y beneficios sociales. 		
IV. Requisitos		
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Comunicación efectiva. • Identificación de problemas. • Conocimiento de legislación laboral. • Conocimiento del código tributario. • Manejo de sistemas informáticos contables. • Destreza matemática. 	
Educación	Título profesional en contabilidad y auditoría.	
Experiencia	Cinco años como profesional o tres años de desempeño en puestos similares.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF006	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS		
I. Identificación		
Área	Legal	
Cargo	Abogado	
Jefe Inmediato.	-	
II. Propósito General		
Asesorar y representar al centro comercial en temas legales y ejecución de actividades inherentes al cargo.		
III. Descripción de Funciones y Actividades		
1. Asesoramiento legal al Administrador del Centro Comercial.		
<ul style="list-style-type: none"> - Informar oportunamente sobre actualizaciones de temas inherentes a leyes, normas, resoluciones relacionadas con el accionar del centro comercial. - Emitir criterios jurídicos de acuerdo a necesidades del centro comercial. - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente. 		
2. Representación del Centro Comercial en caso de ser necesario.		
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a audiencias. - Asistir a otras instancias legales que se requieran. 		
3. Ejecución de actividades inherentes al cargo.		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar contratos varios del centro comercial. - Inscribir los contratos de trabajo dentro del Ministerio de Relaciones Laborales. - Realizar trámites varios como: desahucios, notificaciones, etc. 		
IV. Requisitos		
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Comunicación efectiva. • Resolución de conflictos. • Identificación de problemas. • Relaciones humanas. • Conocimiento de legislación laboral, penal, civil, tributaria, etc. • Redacción. • Expresión oral. 	
Educación	Título profesional en jurisprudencia.	
Experiencia	Cinco años como profesional o tres años de desempeño en puestos similares.	

MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO: MF007	
Fecha:			
MANUAL DE FUNCIONES DEL C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS			
I. Identificación			
Área	Marketing		
Cargo	Asesor de Marketing		
Jefe Inmediato.	-		
II. Propósito General			
Elaboración y ejecutar el plan de marketing. Manejo de las relaciones públicas del Centro Comercial.			
III. Descripción de Funciones y Actividades			
1. Elaboración del plan de marketing anual.			
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar campañas publicitarias que sirvan para captar el interés del público meta. - Ejecutar promociones que tiendan a atraer a clientes actuales y potenciales. - Llevar a cabo eventos exclusivos dirigidos al segmento del mercado del centro comercial. - Evaluar los diferentes programas, planes, campañas, promociones, eventos. - Elaborar informes detallados sobre las actividades desarrolladas y sus resultados. 			
2. Manejo de las relaciones públicas del Centro Comercial.			
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener relaciones adecuadas con los diferentes medios de comunicación. - Enviar a los medios de comunicación los comunicados de prensa de las diferentes actividades promocionales o corporativas del centro comercial. - Monitorear la publicidad del centro comercial dentro de los medios de comunicación. - Programar entrevistas o reportajes orientados a difundir la imagen y actividades promocionales del centro comercial. 			
Otros			
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente. 			
IV. Requisitos			
Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Orientación al cliente. • Trabajo en equipo. 		
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Comunicación efectiva. • Identificación de problemas. • Relaciones humanas. • Conocimientos de marketing y publicidad. • Conocimientos de estrategias de comunicación. • Relaciones humanas. • Creatividad. 		
Educación	Título profesional en Marketing.		
Experiencia	Cinco años de desempeño en puestos similares.		

4.3 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Dentro de toda organización es necesario establecer instrumentos de gestión y procedimientos técnicos orientados a mantener y/o a incorporar personal adecuado, instrumentos que deberán estar basados en principios de equidad, accesibilidad e igualdad de oportunidades.

El reclutamiento, selección y contratación de personal nos permitirá cubrir las necesidades referentes a Talento Humano, de manera ágil y oportuna, con las personas más idóneas y calificadas, siempre en relación a las características o perfiles del puesto.

4.3.1 Reclutamiento.

El objetivo principal del reclutamiento es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto dentro de cualquier organización.

Como inicio del proceso de reclutamiento es necesario identificar las necesidades de personal dentro de la organización; así como también se deberá identificar el tipo de reclutamiento que se efectuará. Pudiendo identificar principalmente dos fuentes de reclutamiento:

- **Reclutamiento Interno:** Permite que el personal que pertenece a la empresa pueda incursionar dentro de otro puesto de trabajo, pudiendo realizarse transferencias (de un área a otra) y/o promociones (ascensos).

Este tipo de reclutamiento permite reducir costos, motivar a su personal, aprovechar los valores invertidos en capacitación y sobre todo es una manera rápida de cubrir vacantes.

- **Reclutamiento Externo:** Con este tipo de reclutamiento se tiene como objetivo atraer al mayor número de aspirantes que cumplan con el perfil establecido para el puesto; es decir con las características y requisitos establecidos para cada puesto, como por ejemplo: competencias, formación, capacitación, años de experiencia, etc.

Para efectuar el reclutamiento externo es importante realizar una amplia convocatoria a través de diferentes medios de difusión, como: cartelera institucional, páginas web institucionales, volantes, prensa, etc., los cuales deberán ser elegidos dependiendo del cargo vacante a ser llenado.

De igual manera es necesario que dentro de la convocatoria se incluya información acerca de los requerimientos básicos para ocupar el puesto y otros datos informativos sobre la empresa.

Para obtener mayor información relevante que nos permita evaluar de mejor manera a los aspirantes a un puesto, se puede hacer uso de un formato de Solicitud de Empleo. *Anexo 1.*

En el caso específico del Centro Comercial Plaza de las Américas, al tratarse de un centro comercial pequeño, cuya estructura organizacional es simple y no existe una amplia gama de puestos de trabajo, el reclutamiento interno es nulo; por dicha razón cuando se requiere personal se utiliza el reclutamiento externo, para ello manejaremos los siguientes medios de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentaron de manera espontánea o en reclutamientos anteriores, de quienes poseemos una solicitud de empleo.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados y/o copropietarios del centro comercial.
- Anuncios en un periódico de la ciudad de Cuenca que tenga amplia cobertura como es Diario El Mercurio.

4.3.2 Selección.

Consiste en la evaluación propiamente dicha de los aspirantes a un puesto de trabajo, para lo cual la persona encargada deberá proceder a analizar y comparar la información administrada por cada uno de los candidatos con relación a los requisitos establecidos para el puesto vacante.

Dentro del proceso de selección, la persona encargada de la misma podrá encontrar información valiosa en los siguientes ítems:

- **Hoja de Vida:** Proporciona información sobre datos relevantes del candidato como edad, estado civil, formación, experiencia, conocimientos adicionales, capacitación, manejo de idiomas o de sistemas informáticos especializados (en casos en los que el perfil de puesto lo requiera), referencias personales, etc.

- **Entrevista de Selección:** Es un método que permite al encargado del proceso de selección indagar más profundamente sobre aspectos fundamentales que deberán tenerse en cuenta durante el desempeño del trabajo, como por ejemplo competencias, actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales, etc.

Una guía de entrevista de selección basada en competencias podría ser utilizada para obtener información importante acerca del candidato. *Anexo 2.*

Dentro de la entrevista de selección es necesario considerar algunos aspectos que facilitarán la obtención de información dentro de este proceso:

- La entrevista debe realizarse en un lugar privado en donde exista el mínimo de distracciones.
- Tanto el entrevistado como el entrevistador deberán ocupar lugares adecuados; la mejor manera de realizar una entrevista es frente a frente, ya que de esta manera podremos observar el lenguaje no verbal del candidato.
- Evitar interrupciones durante el desarrollo de la entrevista.
- Formular preguntas claras y directas que puedan ser comprendidas fácilmente.
- Mantener el control de la entrevista.
- Aplicación de pruebas psicométricas que permiten obtener un panorama general de aspectos importantes de personalidad que podrían influir en el desempeño del nuevo trabajador.

Entre los test o pruebas psicométricas de acuerdo al requerimiento de cada puesto de trabajo se podrían incluir:

- Test de Terman (mide inteligencia).
- BFQ (mide personalidad).
- FIRO B (mide relaciones interpersonales). *Anexo 3*

Al tratarse de un centro comercial pequeño cuya estructura es simple y que requiere de un buen nivel de relaciones interpersonales entre sus empleados, que permita a su vez un trabajo en equipo coordinado y eficiente, para la selección de personal la persona encargada procederá a utilizar la información relevante de la hoja de vida con la confirmación de datos como referencias profesionales y personales, llevará a cabo la entrevista por competencias y solicitará a los aspirantes llenar la prueba FIRO B. ; de esta manera con la información obtenida dentro de este proceso, se deberá elegir a la persona que cumpla con los requisitos planteados en el perfil de puestos y que haya obtenido el mayor puntaje, promediando los diferentes ítems considerados para la evaluación.

4.3.3 Contratación.

Una vez que ha sido seleccionado el candidato idóneo y haber establecido con éste, las condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo y los beneficios que el nuevo trabajador obtendrá como retribución a su desempeño, se deberá proceder a la elaboración, firma y legalización del contrato de trabajo.

Para definir el tipo de contratación que se deberá hacer, es necesario analizar el tipo de tarea a realizar, el tiempo y condiciones en las cuales el nuevo miembro de la empresa prestará sus servicios.

El Centro Comercial Plaza de las Américas, al estar regido legalmente por el Código de Trabajo, y en función de los puestos con los que cuenta dentro de su estructura, contratará a su personal bajo la modalidad:

- Contrato a Plazo Fijo con 90 días de prueba. *Anexo 4.*

El mismo que al cumplir su plazo de acuerdo a lo que determina la ley se considerará indefinido.

Todo contrato de personal deberá ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales en concordancia con lo dispuesto en la Ley.

En el caso del personal externo o de apoyo (contador, abogado, asesor de marketing), se realizará un contrato bajo la siguiente modalidad:

- Contrato de prestación de servicios profesionales. *Anexo 5.*

4.4 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.

Una vez que ha culminado el proceso de reclutamiento, selección y capacitación, “es importante establecer mecanismos que le permitirán al empresario adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador”.²¹

²¹ Libro Plan de Negocios de Karen Weinberger Villarán

4.4.1 Inducción.

Por medio de la inducción se busca facilitar la vinculación del nuevo trabajador a la empresa contratante; mediante este proceso se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente a su lugar de trabajo.

Dentro de la inducción se deberá dar a conocer información general y específica.

- **Información General:** Misión, Visión, Objetivos, horarios, días de descanso, días de pago, prestaciones, beneficios, trabajo en equipo, entre otros. De igual manera es importante que se realice un recorrido de las instalaciones para que el nuevo empleado se familiarice con los espacios y su nuevo lugar de trabajo.
- **Información Específica:** Se hace referencia a las funciones, responsabilidades, derechos, obligaciones, así como los resultados esperados de su desempeño.

Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la empresa.

4.4.2 Capacitación.

La capacitación hace referencia a la adquisición y/o actualización de conocimientos y destrezas que permitan mejorar el desempeño de un empleado dentro de su puesto de trabajo; logrando conseguir las metas de la empresa de manera eficiente y efectiva; además constituye una fuente de motivación para el personal.

Como punto de partida de un proceso de capacitación es necesario determinar las necesidades de capacitación; es decir puntualizar los temas cuyo desarrollo o actualización en el personal se considera imperante.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación se deberá proceder a programar capacitaciones en relación con los puestos de trabajo; de la misma manera se determinará el tipo de capacitación que se efectuará, es decir capacitación interna o capacitación externa.

- **Capacitación Interna:** Los facilitadores o instructores son internos; es decir se aprovechan los conocimientos que poseen los empleados propios de la empresa, los cuales están capacitados para transmitir sus conocimientos a sus compañeros.
- **Capacitación Externa:** Se hace uso de empresas, instituciones educativas o facilitadores externos que actúen dentro de los seminarios o talleres programados.

La capacitación dentro de una empresa debe ser programada, para lo cual se deberá comprometer los recursos necesarios para su ejecución dentro del presupuesto.

El programa de capacitación del Centro Comercial Plaza de las Américas para el año 2014 estará enfocado en aquellos temas que tienen relación a los objetivos estratégicos de la organización, por tal motivo al considerar dentro de nuestra misión, visión y objetivos un servicio al cliente de alta calidad como diferenciador del centro comercial, la capacitación estará dirigida a temas como: atención al cliente y relaciones humanas, adicionalmente se capacitará al personal en el idioma inglés para dar una mejor atención al nuevo nicho de mercado de extranjeros jubilados residentes en la ciudad de Cuenca que forman parte de nuestros clientes potenciales.

Tabla 28 Programa de Capacitación

Programa de Capacitación					
Fecha	Descripción:	Dirigido a:	Impartido por:	Duración	Inversión
02/01/2014	Atención al Cliente	Todo el personal	Cathedra Consultores	16 horas	\$ 1.600,00
01/04/2014	Curso de Inglés	Personal interno	Wall Street Institute	2 meses	\$ 2.750,00
01/07/2014	Trabajo en Equipo	Todo el personal	Cathedra Consultores	8 horas	\$ 800,00
01/10/2014	Relaciones Humanas	Todo el personal	Cathedra Consultores	8 horas	\$ 800,00
Subtotal					\$ 5.950,00
IVA					\$ 714,00
Total Inversión					\$ 6.664,00

Fuente: Cotizaciones presentadas por Cathedra Consultores y Wall Street Institute 2013.

Elaborado por: Mónica Molina S.

Al finalizar un proceso de capacitación será necesario realizar la evaluación del mismo, con lo cual se podrá determinar el cumplimiento de los objetivos planteados con dicha capacitación, la satisfacción de las expectativas de los asistentes, la calidad del material impartido y el grado de dominio del tema que demostró el facilitador; esto permitirá corregir errores y mejorar futuros eventos.

4.4.3 Evaluación.

Es el proceso mediante el cual se realiza la medición continua de la gestión del personal dentro de sus puestos de trabajo en relación con las metas programadas por la empresa; el cual permitirá la aplicación de incentivos o acciones correctivas en lo referente al personal.

Se considera importante que dicha evaluación sea realizada por el jefe inmediato, quien de manera objetiva podrá calificar el trabajo efectuado por la persona evaluada. Los resultados de la misma podrán servir de base para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos, capacitación, terminación de relación laboral, etc.

Para efectuar el proceso de evaluación se deben considerar los siguientes aspectos:

- Establecer metas o indicadores que serán medidos, los cuales deben ser conocidos por los empleados.
- Definir el método de evaluación a utilizar. Actualmente se utiliza el método de 360 grados, el cual contempla una evaluación por parte de su jefe inmediato, pares, clientes y la autoevaluación.
- Aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a las fechas y términos establecidos.
- Determinar de manera objetiva los resultados obtenidos por cada empleado dentro de su puesto de trabajo.
- Efectuar una retroalimentación, es decir, será necesario dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación por los empleados tanto de aquellos que obtuvieron puntajes altos, como de aquellos que obtuvieron puntajes más bajos de lo requerido. Esta retroalimentación se la deberá realizar directamente con el involucrado y de manera privada y personal.

El método de evaluación que manejará el Centro Comercial Plaza de las Américas se basará en un cuestionario que permitirá medir el desempeño laboral del empleado en relación a los requisitos actuales del puesto, a través de factores generales como: calidad, productividad, conocimiento del trabajo, confiabilidad, disponibilidad e independencia. *Anexo 6.*

4.5 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.

Un tema de preocupación en la mayoría de las organizaciones es cuando existe una alta rotación de personal, debido a que no solo implica mayores costos en términos económicos sino en tiempo y calidad de productos y/o servicios. Se entiende por rotación de personal a

la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, lo cual se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2011).

Para evitar el fenómeno de la alta rotación de personal los directivos de las organizaciones deberán generar estrategias que le permitan motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

Dentro de las estrategias que puede implementar el Centro Comercial Plaza de las Américas para retener su personal tenemos:

- Crear un ambiente con libertad de comunicación, el cual permita una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización, para ello será necesario establecer un cronograma de reuniones periódicas, en las cuales los trabajadores y jefes puedan compartir conocimientos, problemas, experiencias, etc.
- Incentivar a los empleados a participar en la toma de decisiones a través de darles empoderamiento en temas relacionados con su trabajo.
- Establecer mecanismos de participación directa implementando reuniones de lluvias de ideas, que permitan a los trabajadores dar sugerencias y opiniones para el desarrollo de su puesto de trabajo y del centro comercial.
- Premiar los aportes y contribuciones del personal que aporten al mejoramiento de la gestión y el desarrollo de ideas innovadoras.
- Evaluar el desempeño de los empleados periódicamente, felicitando al empleado que ha cumplido satisfactoriamente sus funciones y en el caso de no haber cumplido correctamente su trabajo, explicar al empleado las medidas correctivas que debe realizar para mejorar.
- Promover la participación del personal en actividades de desarrollo profesional y personal, a través de talleres y cursos.
- Manejar horarios adecuados que le permitan al empleado descansar debidamente para un buen desempeño, en el caso de exceder las ocho horas laborables que determina la ley, se pagará las horas extras correspondientes.
- Establecer mecanismos que permitan a los empleados tener un equilibrio entre su vida laboral, personal y familiar, siendo flexibles cuando un empleado requiera

permiso para asistir a reuniones de la escuela de sus hijos o atender una emergencia de salud.

El empleado del centro comercial es considerado un elemento clave para el éxito de la organización, el tenerlo motivado y a gusto en su trabajo permitirá retenerlo y además crear en él lealtad, lo cual se verá reflejado en un servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos.

Políticas de remuneraciones y compensaciones.

Cada organización tiene su política de remuneraciones y compensaciones, las mismas que buscan:

- Atraer y mantener personal calificado.
- Mantener la equidad entre sus empleados actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a sus empleados premiando su entrega, lealtad y mejora en el trabajo.

Cuando hablamos de remuneraciones nos referimos a los pagos que realiza la organización a sus empleados por el cumplimiento de sus funciones, en el caso del Centro Comercial Plaza de las Américas los pagos se realizan de manera quincenal y mensual, teniendo como política la puntualidad en los mismos (el día 15 y día 30 de cada mes).

Las remuneraciones del Administrador y personal de apoyo es fijada de acuerdo al mercado laboral, mientras que los sueldos del personal interno como secretaria, conserjes y vigilantes de seguridad se fijan en base a la tabla sectorial emitida cada año por el Ministerio de Relaciones Laborables. *Anexo 7.*

En lo que se refiere a las compensaciones, existen ciertos beneficios sociales que son establecidos por la ley y que la empresa está obligada a pagar, tales como:

- Décimo tercer sueldo.
- Décimo cuarto sueldo.
- Fondos de reserva.
- Aporte al seguro social.

El Centro Comercial Plaza de las Américas al ser un condominio, que no persigue fines de lucro, no está obligado a entregar utilidades a sus empleados, sin embargo como compensaciones adicionales entrega:

- Un bono en el mes de abril, cuyo valor está establecido dentro del presupuesto anual.
- Canasta navideña a sus empleados en el mes de diciembre.
- Uniformes.

Existen organizaciones que realizan retribuciones adicionales basadas en una mayor productividad, medida a través del incremento en ventas, disminución en costo, reducción de tiempo en los procesos, etc. Sin embargo al ser el Centro Comercial Plaza de las Américas un modelo de negocio de servicios, se sugiere implementar una bonificación especial basada en la eficiencia en el cumplimiento de las funciones del empleado, la misma que se determinará de acuerdo a las evaluaciones de desempeño mensuales que se realicen, siendo el empleado acreedor a dicha bonificación aquel que haya logrado la mayor puntuación en la valoración de su trabajo, entregándole un bono de consumo en la cadena de tiendas de Corporación Favorita C.A. por el valor de \$100, compensación que será socializada con el personal, aclarando que la misma se manejará por un tiempo determinado, en el que se cuente con presupuesto para ello.

Un punto importante será conocer el grado de satisfacción laboral que existe en el personal del centro comercial, para ello se contratará una vez al año a una empresa externa que realice una encuesta de clima organizacional con el respectivo informe que será entregado al Administrador y posteriormente en caso de ser necesario estructurar un plan de mejora que busque lograr un clima laboral adecuado dentro de la organización.

Capítulo 5

Plan Financiero.

El plan financiero integra todos los planes y estrategias que constan en el modelo de gestión integral.

Para la elaboración del plan financiero se manejarán supuestos tanto de ingresos como de gastos o inversiones, que determinarán la viabilidad de la implementación del Modelo de Gestión Integral para Centros Comerciales Pequeños en nuestro caso de estudio que es el Centro Comercial Plaza de las Américas, al tratarse de un centro comercial con formato de condominio, tenemos claro que no persigue fines de lucro y su manejo se lo realiza a través de la ejecución de un presupuesto anual.

Por lo anteriormente expuesto el desarrollo del plan financiero estará basado en proyectar el presupuesto anual para el año 2014 en base a los supuestos de ingresos y gastos/inversiones, dicho presupuesto al cumplirse se convierte automáticamente en el Estado de Resultados Integral del Centro Comercial, adicionalmente se elaborará el Balance General proyectado tanto para el año 2013 como para el año 2014, en este último año estarán contemplados todos los planes y estrategias que forman parte del modelo de gestión motivo de la presente tesis.

5.1 Supuestos

Como principal supuesto tenemos que se realizará la ampliación del Centro Comercial Plaza de las Américas cuyo costo es de \$3.175.000,00, de acuerdo a la cotización presentada por el Arq. Pedro Espinoza, con la venta de locales comerciales motivo de la ampliación, se proyecta recuperar \$3.000.000,00, motivo por el cual la inversión de los copropietarios será únicamente de \$175.000,00, cuyos montos para cada local dependerá del porcentaje que posee cada uno sobre los derechos del condominio.

Dentro del presente supuesto se considera que los locales anclas: Supermaxi, Sukasa y Banco del Austro, así como la entidad financiera Mutualista Azuay, realizarán la cancelación de la alícuota extraordinaria correspondiente en efectivo, lo que representa un valor de \$97.632,50; mientras que el resto de locales se acogerá a un préstamo en la entidad financiera Produbanco por el valor restante de \$77.367,50, en las siguientes condiciones:

- Valor del préstamo: \$ 77.367,50.
- Plazo: 48 meses.
- Tasa de interés: 11,23% anual.
- Forma de pago: mensual.
- Garantía: Aval de Corporación Favorita C.A.
- Cuota mensual: \$ 2.008,50.

5.1.1 Supuestos Ingresos.

INGRESOS	
1. Ingreso por venta de nuevos locales**	\$ 3.000.000,00
2. Ingreso por Préstamo Bancario**	\$ 77.367,50
3. Auspicios para el año 2014*	\$ 25.000,00
4. Ingreso de 0,5% del porcentaje de ventas de los locales como aporte para marketing*	\$ 46.290,00
5. Alícuotas extraordinarias en efectivo** (locales anclas e instituciones financieras)	\$ 97.632,50
6. Alícuota extraordinaria por pago de préstamo*(resto de locales)	\$ 24.102,00
7. Remanente Adecuación de la obra de la entrada del Centro Comercial**	\$ 27.000,00
TOTAL	\$ 3.297.392,00

*Valores anuales que serán prorrateados de forma mensual.

** Valores anuales que serán recibidos en un solo pago.

5.1.2 Supuestos Gastos o Inversiones

GASTOS O INVERSIONES	
1. Estudio de Mercado y CRM*	\$ 3.000,00
2. Inversión en la Obra de Ampliación del Centro Comercial**	\$ 3.175.400,00
3. Cuota de Préstamo Centro Comercial*	\$ 24.102,00
4. Estudios de satisfacción al cliente y clima laboral*	\$ 3.000,00
5. Desarrolladores Inmobiliarios**	\$ 5.000,00
6. Circuito cerrado de seguridad**	\$ 10.779,10
7. Inversión en señalética**	\$ 14.378,30
8. Honorarios Asesor de Marketing*	\$ 4.800,00
9. Programa de capacitación*	\$ 5.950,00
10. Plan de incentivos al personal*	\$ 1.200,00
11. Escarapelas, sombrillas, shopping bags*	\$ 500,00
12. Campaña publicitaria*	\$ 32.869,98
13. Promoción en ventas*	\$ 38.420,02
TOTAL	\$ 3.319.399,40

*Valores anuales que serán prorrateados de forma mensual.

** Valores anuales que serán cancelados en un solo pago.

5.2 Análisis Financiero Básico.

5.2.1 Estado de Resultados Integral.

CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS													
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL													
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014													
(EN DOLARES AMERICANOS)													
	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,42	18.447,40	221.368,99
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DIC.	TOTAL
CONCEPTOS													
CUOTAS ORDINARIAS	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,20	13.674,18	164.090,39
ARRIENDO AREAS	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	3.413,63	40.963,56
OTROS INGRESOS													0,00
INTERESES EN CUOTAS													0,00
MULTAS													0,00
RECOLECCION DESHECHOS	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	326,25	3.915,00
REMBOLSO ENERGIA Y AGUA													0,00
OTROS AUSPICIOS	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	1.033,34	12.400,04
AUSPICIOS***	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,34	2.083,34	2.083,34	2.083,34	25.000,04
VENTA DE NUEVOS LOCALES	3.000.000,00												3.000.000,00
INGRESO POR PRESTAMO	77.367,50												77.367,50
0,5% MARKETING	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	3.857,50	46.290,00
ALICUOTA EXTRAORDINARIA RESTO LOCAL	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	24.102,00
ALICUOTA EXTRAORDINARIA LOCALES ANC	97.632,50												97.632,50
REMANENTE ADECUACION	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	27.000,00
TOTAL INGRESOS	3.203.646,75	28.646,75	28.646,76	28.646,76	28.646,76	28.646,74	3.518.761,03						

ESTUDIO DE MERCADO Y CRM	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
AMPLIACION OBRA CENTRO COMERCIAL	3.175.400,00		0,00	0,00										3.175.400,00
CUOTA DE PRESTAMO CENTRO COMERCIAL	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	2.008,50	24.102,00
ESTUDIO SATISFACCION AL CLIENTE	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
DESARROLLO INMOBILIARIO	5.000,00													5.000,00
CIRCUITO DE SEGURIDAD	10.779,10													10.779,10
INVERSION EN SENAL ETICA	14.378,30													14.378,30
HONORARIOS ASESOR DE MARKETIN	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
PROGRAMA DE CAPACITACION	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	495,83	5.950,00
PLAN DE INCENTIVOS AL PERSONAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
ESCARPELAS, SOMBRILLAS, SHOPING	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	500,00
CAMPANA PUBLICITARIA	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	2.739,17	32.869,98
PROMOCION EN VENTAS	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	3.201,67	38.420,02
SUBTOTAL	3.261.752,66	17.775,23	17.775,23	17.775,23	17.775,24	17.775,24	17.775,24	17.775,24	17.775,27	17.775,27	17.775,27	17.775,27	17.775,22	3.457.280,28
TOTAL EGRESOS	3.266.876,05	22.898,62	22.898,62	22.898,62	22.898,63	22.898,63	22.898,63	22.898,63	22.898,66	22.898,66	22.898,66	22.898,66	22.898,61	3.518.761,03
DIFERENCIA PRESUPUESTO	-63.229,30	5.748,13	5.748,13	5.748,13	5.748,12	5.748,12	5.748,12	5.748,12	5.748,10	5.748,10	5.748,10	5.748,10	5.748,13	0,01

5.2.2 Estados de Situación Financiera.

CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
(EN DOLARES AMERICANOS)			
		2013	2014
1	ACTIVO	55.836,12	64.211,54
101	ACTIVO CORRIENTE	55.487,04	63.810,10
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFECTIVO	18.521,16	21.299,33
1010101	CAJA	100,00	115,00
1010102	BANCOS	18.421,16	21.184,33
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	22.811,83	26.233,60
10102005	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	22.711,83	26.118,60
10102008	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	100,00	115,00
			-
			-
10103	INVENTARIOS		-
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	5.040,23	5.796,26
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	9.113,82	10.480,89
			-
102	ACTIVO NO CORRIENTE	349,08	401,44
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	349,08	401,44
1020101	TERRENOS		-
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO		-
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	349,08	401,44
10202	OBRAS EN PROCESO Y PREOPERATIVOS		-
			-
2	PASIVO	45.708,75	52.565,06
201	PASIVO CORRIENTE	45.708,75	52.565,06
20103	PASIVO EXIGIBLE	1.290,81	1.484,43
2010301	PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR	1.290,81	1.484,43
2010304	SUELDOS POR PAGAR		0,00
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIER	34.831,99	40.056,79
20104001	LOCALES	34.831,99	40.056,79
20105	PROVISIONES	5.908,34	6.794,59
20107	OTROS POR PAGAR	3.677,61	4.229,25
20110	ANTICIPO DE CLIENTES		0,00
202	PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR ACCIONISTAS		0,00
20203	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS		0,00
			-
3	PATRIMONIO NETO	10.127,37	11.646,48
301	CAPITAL	200,00	230,00
302	RESERVAS ACUMULADAS	9.279,78	10.671,75
306	RESULTADOS ACUMULADOS	647,59	744,73
	RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00
			0,00
	PASIVO + PATRIMONIO	55.836,12	64.211,54
NOTA:	CIFRAS PROVISIONALES SUJETAS A CAMBIOS FINALES		

Como podemos observar en los estados financieros, la implementación de los planes y estrategias del presente modelo de gestión son viables, ya que para cubrir las inversiones en las que se incurrirán, tendrán como contraparte los ingresos provenientes de las alícuotas ordinarias, extraordinarias, así como ingresos por cesiones de espacio y auspicios.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el diseño de tesis se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- 1) Describir la empresa motivo de estudio.
- 2) Elaborar el Plan Estratégico de la Empresa.
- 3) Elaborar el Plan de Marketing.
- 4) Diseñar el Plan de Recursos Humanos.
- 5) Desarrollar el Plan Financiero.

Objetivos que se han cumplido a través del desarrollo de los capítulos de la presente tesis denominada "Plan de Gestión Integral para Centros Comerciales Pequeños".

- En la descripción de la empresa que es caso de estudio de la presente tesis, se dio a conocer el modelo de negocio de la misma, así como sus antecedentes, los productos y/o servicios que ofrece, su equipo gerencial y empresarial, se realizó un diagnóstico del Centro Comercial Plaza de las Américas, que nos permitió conocer su realidad, de igual manera se procedió a exponer la competencia actual que posee, y a través de un estudio más detallado dentro del análisis de la industria permitió el conocimiento de todas las fuerzas competitivas existentes en la industria de centros comerciales, lo cual sumado a un análisis del entorno pormenorizado, permitió identificar variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales que podrían afectar al normal desenvolvimiento de un centro comercial.
- La elaboración del plan estratégico fue fundamental, ya que al no existir en la organización, permitió desarrollar uno a la medida, a través de un análisis FODA que determinaría la existencia de las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, las mismas que al incluirlas en una matriz FODA Cruzado, ayudó a poner de manifiesto estrategias que permitirían aprovechar las oportunidades del entorno haciendo uso de las fortalezas de la organización y minimizando las debilidades, además de poder hacer frente a las amenazas del entorno, lo cual sumado a las definiciones de la Misión, Visión, Valores Organizacionales, Objetivos Estratégicos y la formulación de la Estrategia del negocio, tuvieron por objeto crear el camino que la organización seguirá, guiando los esfuerzos para concretar los resultados deseados, que a su vez le permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

- La elaboración del Plan de Marketing considerado de vital importancia ya que permitirá definir el segmento de mercado al que se pretende llegar, la formulación de los objetivos de marketing y el posicionamiento que se quiere lograr, a través de considerar estrategias implícitas en un mix de marketing que tenga como finalidad deleitar a nuestros clientes, creando su lealtad y relaciones redituables a largo plazo.
- El diseño de un plan de recursos humanos es considerado un gran aporte a la organización, ya que el manejo del personal en el centro comercial se lo realizaba de manera tradicional, este aporte permitirá un manejo estructurado del talento humano, considerado como un elemento clave para lograr los objetivos planteados en nuestro modelo de gestión, el tener claro la estructura organizacional, las funciones, competencias y actividades del personal, así como la aplicación de estrategias de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, motivación y desarrollo del personal, permitirá a la organización dicho manejo estructurado de su personal.
- En el desarrollo del plan financiero se incluyen los recursos que serán necesarios para la ejecución del modelo de gestión, a través del establecimiento de supuestos que contemplen los planes y estrategias descritos en los capítulos anteriores y la elaboración de un análisis financiero básico, que logre determinar la viabilidad del mismo.

Recomendaciones

- Se recomienda incorporar herramientas de administración estratégica como por ejemplo: el conocido Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, que permita un manejo integral de la organización en las cuatro perspectivas que dicha herramienta propone. Estas perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos e innovación/aprendizaje.
- Las condiciones del entorno, la competencia y las cambiantes exigencias de los consumidores, demandan a los centros comerciales tener información oportuna, confiable y veraz, para ello se recomienda invertir en estudios de mercado de forma permanente, para que dichos resultados puedan ser utilizados en el desarrollo de nuevas estrategias.

- Es importante en el modelo de negocio de centros comerciales el manejo de un presupuesto adecuado para campañas publicitarias efectivas, que se dirijan a nuestro público meta, por dicha razón, se recomienda hacer un estudio permanente de las necesidades de inversión en dichas campañas, las mismas que deberán ser consideradas dentro del presupuesto anual.
- El uso de la tecnología es cada vez mayor, la utilización de la misma como nueva forma de comunicación con los consumidores, determina la necesidad de potenciar el uso de la página web del centro comercial, haciéndola más atractiva y dinámica, de igual manera se recomienda aprovechar las redes sociales, especialmente facebook para mantener un contacto permanente con nuestros clientes, atrayéndoles con sorteos, información actualizada sobre los locales, promociones, descuentos, eventos, etc.
- El talento humano considerado un factor clave para el éxito de las organizaciones deberá ser manejado de acuerdo a lo establecido en el plan de recursos humanos, haciendo énfasis en mejorar la motivación del personal, se recomienda ir incorporando nuevos incentivos económicos que vayan ligados a la evaluación del desempeño de los empleados del centro comercial, de igual manera la capacitación del personal tanto interno como de los locales comerciales deberá ser continúa, ya que es otra manera de motivarlos, de igual manera en esta área se recomienda contratar a una empresa externa para la realización de encuestas de clima laboral, cuyos resultados permitirán realizar un plan de mejora continua.
- La oportunidad de lograr una competencia de suma positiva es mayor en industrias cuyos actores sirven a distintos grupos de clientes, es por ello que se recomienda cubrir las necesidades de distintos segmentos de mercado, para lo cual deberá realizarse una segmentación de mercado correcta y generar un mix de locales cuyos productos y/o servicios sean acordes al mercado meta que se pretende servir.
- Se recomienda la implementación de un manual de funciones y competencias en el Centro Comercial Plaza de las Américas, el mismo que será de gran ayuda considerando que se prevé el crecimiento del centro comercial en un futuro cercano.

Anexos.

Anexo 1



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Aplicación de empleo

Solicitante información

Nombre y Apellido: _____ Fecha: _____

Apellidos _____ Nombres _____ C.I. _____

Dirección: _____

Dirección _____

Ciudad _____ Provincia _____

Teléfono: _____ E – mail: _____

Nro. _____ Aspiración _____

Fecha disponible: _____ IESS: _____ Salarial: \$ _____

El puesto solicitar: _____

¿Usted es un ciudadano Ecuatoriano? Sí No Si no, ¿Tiene autorización para trabajar en este país? Sí No

¿Usted alguna vez ha trabajado en esta compañía? Sí No ¿Si es así, cuándo? _____

¿Usted alguna vez ha sido condenado por un crimen? Sí No

Si sí, explique: _____

Educación

Colegio: _____ Dirección: _____

De: _____ Para hacerlo/serlo: _____ ¿Usted se graduó? Sí No Grado: _____

Universidad:

Dirección:

Para hacerlo/serlo ¿Usted se graduó? Sí No
 De: : Grado:

Otro:

Dirección:

Para hacerlo/serlo ¿Usted se graduó? Sí No
 De: : Grado:

Referencias

Nombre y apellido:

Relación:

Compañía:

Teléfono:

Dirección:

Nombre y apellido:

Relación:

Compañía:

Teléfono:

Dirección:

Nombre y apellido:

Relación:

Compañía:

Teléfono:

Dirección:

Empleo previo

Compañía:

Teléfono:

Dirección:

Supervisor:

Título de trabajo:

Sueldo de inicio: \$

al Sueldo final: \$

Responsabilidades:

Para hacerlo/serlo Razón de salida:
 De: :

¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia? Sí No

Compañía: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Supervisor: _____

Título de trabajo: _____ Sueldo de inicio: \$ _____ al \$ _____ Sueldo final: \$ _____

Responsabilidades: _____

De: _____ Para hacerlo/serlo: _____ Razón para partir: _____

¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia? Sí No

Compañía: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Supervisor: _____

Título de trabajo: _____ Sueldo de inicio: \$ _____ al \$ _____ Sueldo final: \$ _____

Responsabilidades: _____

De: _____ Para hacerlo/serlo: _____ Razón para partir: _____

¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia? Sí No

Servicio militar

Rama: _____ De: _____ Para hacerlo/serlo: _____

Rango en la baja: _____ Tipo de la baja: _____

Descargo de responsabilidad y firma

Certifico que mis respuestas son verdaderas y completas según mi entender.

Si esta aplicación resulta en el empleo, tengo entendido que la información falsa o engañosa en mi aplicación o entrevista podría resultar en mi despido.

Firma:

Fecha:

Anexo 2



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cuáles son sus metas departamentales? ¿Quién fija las metas a alcanzar?						
¿Qué rol juega usted en la fijación de las mismas? En el caso de que el candidato sea quien fija las metas, se debería preguntar. ¿Con qué criterios fija usted los objetivos departamentales?						
En el caso de que el candidato no sea quien plantea los objetivos, preguntar: ¿Qué opina de las metas que se le han planteado?, ¿Cuáles son los puntos positivos de trabajar en base a objetivos o metas?						
¿Qué ha hecho para cumplir con las exigencias y las metas planteadas? ¿Cuál fue su nivel de logros en la última evaluación realizada?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a trabajar de manera individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.

Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M	B	R	M
		5	4	3	2	1
Relate alguna situación en la que sus colaboradores, o miembros de su equipo han planteado ideas o nuevas alternativas de trabajo. ¿Tuvieron acogida dichas alternativas o ideas?						
En el caso de que el candidato (a), sea jefe departamental. ¿Qué tiempo asigna semanal o mensualmente para escuchar sugerencias y opiniones del trabajo de sus subordinados?.						
En el caso de que el candidato no sea jefe departamental. ¿Cómo reacciona usted frente a las actividades impuestas por su jefe departamental para realizar determinada actividad? ¿Considera que su jefe ha sido justo con usted al momento de delegar funciones y responsabilidades?						
Bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto planteado por usted que ha sido implementado en el departamento. ¿Qué resultados concretos se obtuvieron?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M B	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de sus clientes.						
Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente, compañero de trabajo u otra persona...¿qué ocurrió?						
¿Tenía que responder a necesidades de otras personas en su anterior empleo? Describa alguna situación que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? Y ¿Cómo lo resolvió?						
¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes que interactúa en su trabajo, con sus compañeros o jefes?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

COMUNICACIÓN EFECTIVA.

<p>Es la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.</p>						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cuál es el medio más efectivo para lograr que las personas conozcan los planes que tiene una organización y trabajen bajo un solo objetivo o meta?						
Relate alguna situación en la que el uso de medios y formas adecuadas de comunicación han incidido directamente en el trabajo de las personas.						
Cite un ejemplo de experiencia personal en la que el uso correcto de la comunicación fue el factor de éxito en su trabajo.						
Cuénteme sobre una experiencia personal en la que la falta de comunicación retraso el trabajo de los demás, ¿cómo solucionaron el problema?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad de intervenir de manera correcta y conciliadora en determinadas circunstancias con el fin prevenir conflictos o problemas, siendo empático y prudente.						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M B	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cuál es su manera de proceder frente a discusiones subidas de tono entre jefes o superiores?						
¿Relate alguna situación en la que ha tenido que intervenir en una discusión acalorada entre compañeros de trabajo?						
Cite un ejemplo de experiencia personal en la tuvo que mediar en un enfrentamiento con un cliente y un empleado de la empresa.						
Cuénteme sobre una experiencia personal en la que se salió de control una discusión. ¿Qué pudo haber hecho usted para evitarla?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

ESCUCHA ACTIVA

Factor de la comunicación efectiva, que incrementa el nivel de comprensión y conocimiento, acrecentar la eficacia en el trabajo, aumentar la productividad y desarrollar las habilidades de liderazgo.						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M B	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cuáles serían las características principales de una persona que asista o brinde apoyo a un jefe o una gerencia?						
Relate alguna situación en la que el saber escuchar indicaciones específicas le evitaron un problema en su trabajo						
Cite un ejemplo de real de una situación que se haya suscitado por no saber escuchar las indicaciones. ¿Cuáles fueron las consecuencias?						
¿Cuáles son las ventajas por saber escuchar a los demás?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.

Reconocimiento de problemas: Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema pero Si reconocerlo.						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cuáles son las características de una persona precavida? De las características por usted mencionadas, ¿Cuáles posee usted? ¿Qué le asegura que posee dichas características?						
¿Cuáles son las situaciones, comportamientos o rasgos que usted conoce y le permiten conocer que algo no está funcionando correctamente?						
Relate alguna experiencia en la cual ha detectado una situación delicada. ¿Cómo reaccionó usted?						
Comente alguna situación en la cual su intervención o su precaución impidieron que se suscitara algún problema... ¿Cómo la detecto?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M B	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Qué significa para usted ser un líder? ¿Cuáles son las cualidades de un líder?						
¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar? ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?						
¿Es usted un líder? De un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo ¿Qué hizo para lograrlo?						
¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos utiliza?						

Puntuación: ___ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

INTEGRIDAD

Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente; y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos

Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M B	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Qué entiende por "integridad"? (Si la respuesta es confusa, no acertada, comentarla y solicitar una opinión y luego pedir ejemplos de comportamientos propios)						
¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describa una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué resultados obtuvo después de su accionar?						
Si usted debe negociar, ¿Considera que "todo vale"? Bríndenos un ejemplo						
¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Coméntenos un ejemplo						

Puntuación: ____ / 20



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

Guía de Entrevista por Competencias

Nombre Aspirante:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

RELACIONES HUMANAS

La capacidad de actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas; ampliar las redes de contacto con distintas personas						
Pregunta	Respuesta	Valoración				
		S	M	B	R	M
		5	4	3	2	1
¿Cómo piensa que las otras personas lo ven a usted?						
¿Cómo se relaciona con personas que no conoce? Cuéntenos un ejemplo						
¿Cómo encara usted a una persona que se enoja fácilmente, cuando usted tiene que decirle algo que seguramente la enojará (con o sin razones para ello)? Relate una anécdota						
¿Cómo actúa cuando se acerca a usted una persona que no conoce? Relate una anécdota						

Puntuación: ____ / 20

Anexo 3



CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS

ESTILO BÁSICO DE RELACIONES INTERPERSONALES

(F I R O)

Nombre:	
Edad:	
Fecha:	

FIRO – B

(Shultz)

Instrucciones:

Este cuestionario está diseñado para explorar cuál es la manera en que usted se relaciona con las demás personas. En esta prueba no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que cada persona tiene su forma particular de comportarse; dicha forma es la que se trata de reflejar a través de este instrumento.

Algunas veces se contestan las preguntas pensando en el comportamiento ideal, en lo que se cree que se debe hacer. No es esto lo que se pide. Conteste tal como usted actúa normal y habitualmente.

Algunas preguntas pueden parecerse entre sí. No obstante, cada una es diferente; contéstelas independientemente. No hay límite de tiempo, pero no piense mucho al contestar.

Para cada frase, decida cuál de las siguientes respuestas es la que mejor se aplica a usted.

Marque con una X en el espacio correspondiente a la derecha de cada frase.

	Siempre	A menudo	Algunas veces	Ocasional mente	Rara vez	Nunca
1. Trato de relacionarme con los demás						
2. Dejo que otras personas decidan qué hacer						
3. Me junto con grupos						
4. Trato de tener relaciones cercanas con las personas						
5. Tiendo a afiliarme a organizaciones de carácter social cuando hay oportunidad						
6. Dejo que otras personas influencien fuertemente mis actos						
7. Trato de ser incluido en actividades sociales informales						
8. Trato de tener relaciones personales cercanas con los demás						
9. Trato de incluir a otras personas en mis planes						
10. Dejo que otras personas controlen mis actos						
11. Trato de tener gente cerca de mí						

12. Trato de ser cercano e íntimo con la gente						
13. Cuando la gente hace cosas en grupo tiendo a unirme a ellos						
14. Fácilmente me dejo guiar con los demás						
15. Trato de evitar el estar solo						
16. Trato de participar en actividades de grupo						

Escoja una de las 6 posibilidades para completar cada una de las siguientes oraciones:

	Casi todos	Muchas personas	Algunas personas	Pocas personas	Una o dos personas	Nadie
17. Trato de ser amigable con...						
18. Dejo que ... decidan qué hacer						
19. Mis relaciones personales son frías y distantes con...						
20. Dejo que ... se encarguen de las cosas						
21. Trato de tener relaciones cercanas con...						
22. Dejo que ... influencien fuertemente mis actos						
23. Trato de ser personal y estar cerca de...						
24. Permito que ... controlen mis actos						
25. Actúo frío y distante con...						
26. Fácilmente me dejo guiar por...						
27. Trato de tener relaciones personales y cercanas con...						

Escoja una de las 6 posibilidades para completar cada una de las siguientes oraciones:

	Casi todos	Muchas personas	Algunas personas	Pocas personas	Una o dos personas	Nadie
28. Me gusta que ... me inviten a hacer cosas						
29. Me gusta que ... actúen cerca e intimen conmigo						
30. Me gusta influir fuertemente las acciones de...						
31. Me gusta que ... me inviten a unirme a sus actividades						
32. Me gusta que ... actúen cercanos de mi...						
33. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con...						
34. Me gusta que ... me incluyan en sus actividades						
35. Me gusta que ... sean fríos y distantes conmigo						
36. Trato de hacer que ... hagan las cosas de la manera que a mí me gusta hacerlas						
37. Me gusta que ... me pidan que yo participe en sus discusiones						
38. Me gusta que ... actúen amistosamente conmigo						
39. Me gusta que ... me inviten a participar en sus actividades						
40. Me gusta que ... sean distantes conmigo						

Escoja una de las 6 respuestas para completar cada una de las siguientes oraciones:

	Siempre	A menudo	Algunas veces	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
41. Trato de ser dominante cuando estoy con la gente						
42. Me gusta que la gente me invite a hacer cosas						
43. Me gusta que la gente actúe cercana a mí						
44. Trato que otras personas hagan las cosas que deseo que hagan						
45. Me gusta que la gente me invite a unirme a sus actividades						
46. Me gusta que la gente actúe fría y distante hacia mí						
47. Trato de influir fuertemente en las acciones de otras gentes						
48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades						
49. Me gusta que la gente actúe cercana e íntima conmigo						
50. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con otros						
51. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades						
52. Me gusta que la gente actúe distante conmigo						
53. Trato de que otras gentes hagan las cosas de la manera que a mí me gusta hacerlas						
54. Me encargo de las cosas cuando estoy con otros						

Para obtener las respuestas cuyos números coincidan con los que usted escribió en cada frase; cuente las marcas y escriba los totales en los cuadros de la primera hoja.

INCLUYO		CONTROLO		DOY AFECTO	
Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta
1	1-2-3	30	1-2-3	4	1-2
3	1-2-3-4	33	1-2-3	8	1-2
5	1-2-3-4	36	1-2	12	1
7	1-2-3	41	1-2-3-4	17	1-2
9	1-2	44	1-2-3	19	4-5-6
11	1-2	47	1-2-3	21	1-2
13	1-2	50	1-2	23	1-2
15	1	53	1-2	25	4-5-6
16	1	54	1-2	27	1-2

PIDO SER INCLUIDO		PIDO SER CONTROLADO		PIDO AFECTO	
Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta
28	1-2	2	1-2-3-4	29	1-2
31	1-2	6	1-2-3-4	32	1-2
34	1-2	10	1-2-3	35	5-6
37	1	14	1-2-3	38	1-2
39	1	18	1-2-3	40	5-6
42	1-2	20	1-2-3	43	1
45	1-2	22	1-2-3-4	46	5-6
48	1-2	24	1-2-3	49	1-2
51	1-2	26	1-2-3	52	5-6

Anexo 4

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Cuenca, a los días del mes de del comparecen: por una parte, **ECON. MONICA ANDREA MOLINA SAQUICELA**, en su calidad de **ADMINISTRADORA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS**, a quien para efectos del presente contrato, desde hoy en adelante se lo denominará como Empleadora; y, por otra, el **SR.....** quien para efectos del presente contrato, desde hoy en adelante se lo denominará como Empleado, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Cuenca, capaces ante la ley para la celebración de todo acto o contrato, en forma libre y voluntaria acuerdan celebrar el presente contrato de trabajo **A PLAZO FIJO**, de conformidad con la ley y a las cláusulas que a continuación se expresan:

PRIMERA.- El segundo de los comparecientes, se compromete a prestar sus servicios personales y lícitos para el Centro Comercial Plaza de las Américas, debiendo cumplir sus funciones con absoluta dedicación y esmero, sujetándose a las órdenes e instrucciones que le sean impartidas por su empleador o sus representantes, comprometiéndose a cumplir todas las obligaciones laborales y sujetarse en forma expresa al Reglamento Interno de Trabajo que mantiene o llegare a mantener la Empresa.

SEGUNDA.- Las labores que cumplirá la segunda de los comparecientes es la de y las inherentes a sus funciones.

TERCERA.- El Sr., se compromete a trabajar cuarenta horas semanales, previstas en la ley, esto es de 08:00AM a 13:00PM y de 15:00PM a 18:00PM, entendiéndose que este horario podrá variar de conformidad con los requerimientos de la empresa contratante, y de conformidad con la ley, hecho este que, la trabajadora lo acepta en forma expresa.

CUARTA.- El sueldo o remuneración mensual que percibirá el **SR.**, será de \$ (.....CON 00/100 DOLARES) que los recibirá mensualmente, más las bonificaciones establecidas por la ley, en su caso, y del sueldo del trabajador serán descontadas las cantidades a las que por ley está obligado.

QUINTA.- El plazo de duración del presente contrato, por su propia naturaleza de PLAZO FIJO, se lo determina en UN AÑO, a partir del de del Hasta el de del, entendiéndose que de conformidad con lo dispuesto con el artículo 15 el

código de trabajo, los primeros 90 días son a prueba, tiempo durante el cual cualquiera de los contratantes podrá dar por terminado el presente contrato y sin derecho a indemnización alguna, más vencido este plazo, para dar por terminado el presente contrato en la fecha pactada se estará al trámite previsto en la Ley.

SEXTA.- En forma expresa se determina que como la condición manifiesta de la empresa contratante, no le permite en muchas ocasiones interrumpir sus labores por la índole de las necesidades que satisface, la trabajadora, laborará si fuere del caso los días festivos o de descanso obligatorio o fuere de la jornada ordinaria de labor, al tenor de lo determinado en el Art. 50. Inc. Segundo y 52 N° 2 del Código del Trabajo, para lo cual de mutuo acuerdo entre las partes contratantes se determinará otro día de la semana para el descanso.

SEPTIMA- Para el caso de incumplimiento de las partes a las normas que reglan el presente contrato, estas renuncian fuero y domicilio y se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Cuenca y al trámite en la vía verbal sumaria.

Leído que les fue el presente contrato, las partes comparecientes se ratifican en su contenido y para constancia de la aceptación que dan a las normas que lo reglan, estas firman en unidad de acto y por triplicado.

EL EMPLEADOR
ECON. MONICA MOLINA S.
REPRESENTANTE LEGAL
C. C. PLAZA DE LAS AMERICAS
RUC. 0190137996001

EL TRABAJADOR
SR.
C.I.

Anexo 5

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Cuenca, a los.....días del mes de del, comparecen por una parte, la **ECON. MONICA ANDREA MOLINA SAQUICELA**, en su calidad de **ADMINISTRADORA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LAS AMERICAS**, a quien para efectos del presente contrato, desde hoy en adelante se lo denominará como empleadora; y por otra, el **SR.....**, de profesión Con cédula de identidad No., mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Cuenca, capaces ante la ley, para la celebración de todo acto o contrato, en forma libre y voluntaria, acuerdan celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales de conformidad con la ley y las cláusulas que a continuación expresa:

PRIMERA: El segundo de los comparecientes,, se compromete a prestar sus servicios profesionales en la rama de, a órdenes del Centro Comercial Plaza de las Américas, en la ciudad de Cuenca.

SEGUNDA: El horario en el cual el segundo de los comparecientes,, realizará su trabajo de prestación de servicios profesionales que se encuentran determinados en la cláusula que precede, será de a, con una duración dehoras diarias, prestación de servicios profesionales que el segundo de los comparecientes lo realizará en el propio local de la compañía contratante.

TERCERA: El valor mensual de los honorarios a los que tiene derecho el, por mutuo acuerdo entre las partes contratantes se lo determina en la suma de US \$..... (.....con, 00/100 DOLARES).

CUARTA: El plazo de duración del presente contrato de servicios profesionales se lo determina como INDEFINIDO, a partir del de del, pero, en forma expresa se determina que cualquiera de las partes contratantes por convenir a sus intereses en forma unilateral y sin derecho a indemnización alguna, podrá dar por terminado el presente contrato, mediante comunicación por escrito a la otra, cuando menos con treinta días de anticipación.

QUINTA: En forma expresa se determina que no existe relación laboral, ni dependencia entre el segundo de los comparecientes y la empresa contratante, ya que las labores que realizara el Sr....., tiene la calidad de servicios profesionales en la rama de

SEXTA: Para el caso de incumplimiento de las partes a las normas que reglan el presente contrato, estos en forma libre y voluntaria renuncian fuero y domicilio y se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Cuenca y al trámite en la vía verbal sumaria, y,

SEPTIMA: Leído que les fue el presente contrato, las partes contratantes se ratifican en su contenido y firma en unidad de acto y por duplicado, en la ciudad de Cuenca.

EL EMPLEADOR
ECON. MONICA MOLINA S.
REPRESENTANTE LEGAL
C. C. PLAZA DE LAS AMERICAS
RUC. 0190137996001

EL PROFESIONAL
SR.
C.I.

Anexo 6

METODO DE EVALUACIÓN

Evaluación del desempeño			
Nombre del empleado	Puesto		
Departamento	Número de nómina del empleado		
Motivo de la revisión:	<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> Promoción	<input type="checkbox"/> Desempeño insatisfactorio
	<input type="checkbox"/> Méritos	<input type="checkbox"/> Fín del periodo de prueba	<input type="checkbox"/> Otros
Fecha en que el empleado ocupó el cargo	/ / _____		
Fecha de la última evaluación	/ / _____	Fecha programada para la evaluación	/ / _____
<p>Instrucciones:</p> <p>Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto.</p> <p>Anote una señal en un cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable.</p> <p>Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente.</p> <p>Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del desempeño.</p>			

IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES

S:Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

R:Requiere mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.

MB:Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto.

I:Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que requieren mejoría en seguida. No se debe dar un aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación

Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.

B:Bueno. Grado de desempeño competente y confiable.

N:No calificado. No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

Cumple con las normas de desempeño del puesto.

FACTORES GENERALES	ESCALA DE ESTIMACIÓN	DETALLES SUSTENTADORES O COMENTARIOS
--------------------	----------------------	--------------------------------------

<p>1.Calidad: La exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="702 1377 813 1512">S</td> <td data-bbox="813 1377 1005 1512">100-90</td> <td data-bbox="1005 1377 1133 1512">Puntos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 1512 813 1612">MB</td> <td data-bbox="813 1512 1005 1612">90-80</td> <td data-bbox="1005 1512 1133 1612"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 1612 813 1713">B</td> <td data-bbox="813 1612 1005 1713">80-70</td> <td data-bbox="1005 1612 1133 1713"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 1713 813 1814">R</td> <td data-bbox="813 1713 1005 1814">70-60</td> <td data-bbox="1005 1713 1133 1814"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 1814 813 2016">I</td> <td data-bbox="813 1814 1005 2016">menos de 60</td> <td data-bbox="1005 1814 1133 2016"></td> </tr> </table>	S	100-90	Puntos	MB	90-80		B	80-70		R	70-60		I	menos de 60		<hr/> <hr/>
S	100-90	Puntos															
MB	90-80																
B	80-70																
R	70-60																
I	menos de 60																

2.Productividad: La cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.

S

100-90

Puntos

MB

90-80

B

80-70

R

70-60

I

menos de 60

3.Conocimientos del trabajo:

Las habilidades y la información práctica y técnicas usadas en el trabajo.

S

100-90

Puntos

MB

90-80

B

80-70

R

70-60

I

menos de 60

4. Confiabilidad: El grado en que se puede depositar confianza en un empleado, en el sentido de que terminará sus tareas y les dará seguimiento.

S

100-90

Puntos

MB

90-80

B

80-70

R

70-60

I

menos de 60

5. Disponibilidad: La medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia.

S	100-90	Puntos	
MB	90-80		
B	80-70		
R	70-60		
I	menos de 60		

6. Independencia: El grado en que el trabajo es realizado con poca supervisión o ninguna.

S	100-90	Puntos	
MB	90-80		
B	80-70		
R	70-60		
I	menos de 60		

Anexo 7

COMISION SECTORIAL No. 19 "ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS"

ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTUALES DE INCREMENTO PARA LA
REMUNERACION MINIMA SECTORIAL

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:
2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTION
ADMINISTRATIVA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	333,17
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	320,39

RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA:
6.- SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y
OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
GUARDIA	E1	Incluye: PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, PORTANDO ARMAS O NO; SEGURIDAD MÓVIL O TRANSPORTE DE VALORES O ELECTRONICA	1911740000051	320,39

Anexo 8

TABLA DE COSTOS EXTRAORDINARIOS (PRESTAMO \$77.367,50)						
				Inversión x Local	Resto de Locales	
LOCAL		M2	%	\$ 175.000,00	Nuevo %	\$ 2.008,25
1.2.3	BANCO DEL AUSTRO S.A.	456,25	7,25	\$ 12.687,50		
4.5.6	VICTORIA PINK/ KALIDO	152,55	4,47	\$ 7.822,50	10,11	\$ 203,05
7	MIANWALI	36	1,25	\$ 2.187,50	2,83	\$ 56,78
8,9	LA FORNACE	90,1	2,75	\$ 4.812,50	6,22	\$ 124,92
10,11	ALM. JUAN ELJURI CIA. LTDA.	171,66	4,43	\$ 7.752,50	10,02	\$ 201,23
12	CORPORACION LA FAVORITA	2018,94	24,82	\$ 43.435,00		
13	STEPHANIE'S BOUTIQUE	38,8	1,30	\$ 2.275,00	2,94	\$ 59,05
14	JOYAS MONTERO	37,8	1,28	\$ 2.240,00	2,90	\$ 58,14
15	BIGZ SHOES	15,03	0,84	\$ 1.470,00	1,90	\$ 38,16
16	BAGS AND MORE	14,33	0,83	\$ 1.452,50	1,88	\$ 37,70
17	MARTINIZING	30,1	1,13	\$ 1.977,50	2,56	\$ 51,33
18	BIGZ BOUTIQUE	26,58	1,07	\$ 1.872,50	2,42	\$ 48,61
19	BED AND BATH	27	1,07	\$ 1.872,50	2,42	\$ 48,61
20	URBANO	27,8	1,09	\$ 1.907,50	2,47	\$ 49,51
21	ALMACEN CASAJOANA	36,04	1,25	\$ 2.187,50	2,83	\$ 56,78
22,23	LAS FRAGANCIAS BURBUJAS Y S.P.B.	115,04	3,33	\$ 5.827,50	7,53	\$ 151,27
24-25	PASAMANERIA S.A.	137	3,76	\$ 6.580,00	8,50	\$ 170,80
26	ROOTOURS	25	1,04	\$ 1.820,00	2,35	\$ 47,24
27	ERA	27	1,07	\$ 1.872,50	2,42	\$ 48,61
28	ALL UP	28,9	1,11	\$ 1.942,50	2,51	\$ 50,42
29-30	BANCO DEL AUSTRO S.A.	54	2,14	\$ 3.745,00	4,84	\$ 97,21
31	BANCO DEL AUSTRO S.A.	27,85	1,09	\$ 1.907,50	2,47	\$ 49,51
32	BELLIMAGE PELUQUERIA	28,8	1,11	\$ 1.942,50	2,51	\$ 50,42
33,34	ARTELOZA	55,8	2,18	\$ 3.815,00	4,93	\$ 99,03
35,36	ALMACEN VANIDADES	50,2	2,07	\$ 3.622,50	4,68	\$ 94,03
37,38	MUTUALISTA AZUAY	48,6	2,04	\$ 3.570,00		
39	SUKASA	1345,72	17,82	\$ 31.185,00		
40	SUKASA	40,5	1,34	\$ 2.345,00		
41-42	SUKASA	72,9	2,52	\$ 4.410,00		
43-44	PERFUMERIA	74,52	2,55	\$ 4.462,50	5,77	\$ 115,83
	TOTAL	5310,81	100,00	\$ 175.000,00	100,00	\$ 2.008,25

Anexo 9

TABLA DE AMORTIZACION

NOMBRE:	Centro Comercial Plaza de las Américas	PLAZO (Mensual):	48
MONTO:	77.367,50	PERIODO	
INTERES (Anual):	11,23%	(Mensual):	12
DIVIDENDO (Mensual):	2.008,25	FEC.INICIO:	1-ago-2013
		FEC.VENCIMIENTO:	1-ago-2017

Nro. Pago	Fec. Vencimiento	Interés	Comisión	Capital	Capital Reducido
		-		-	77.367,50
1	1-sep-2013	724,03		1.284,22	76.083,28
2	1-oct-2013	712,01		1.296,24	74.787,04
3	1-nov-2013	699,88		1.308,37	73.478,67
4	1-dic-2013	687,63		1.320,62	72.158,05
5	1-ene-2014	675,27		1.332,98	70.825,07
6	1-feb-2014	662,80		1.345,45	69.479,62
7	1-mar-2014	650,21		1.358,04	68.121,58
8	1-abr-2014	637,50		1.370,75	66.750,83
9	1-may-2014	624,67		1.383,58	65.367,25
10	1-jun-2014	611,72		1.396,53	63.970,72
11	1-jul-2014	598,65		1.409,60	62.561,12
12	1-ago-2014	585,46		1.422,79	61.138,33
13	1-sep-2014	572,15		1.436,10	59.702,23
14	1-oct-2014	558,71		1.449,54	58.252,69
15	1-nov-2014	545,14		1.463,11	56.789,58
16	1-dic-2014	531,45		1.476,80	55.312,78
17	1-ene-2015	517,63		1.490,62	53.822,16
18	1-feb-2015	503,68		1.504,57	52.317,59
19	1-mar-2015	489,60		1.518,65	50.798,94
20	1-abr-2015	475,39		1.532,86	49.266,08
21	1-may-2015	461,04		1.547,21	47.718,87
22	1-jun-2015	446,56		1.561,69	46.157,18
23	1-jul-2015	431,95		1.576,30	44.580,88
24	1-ago-2015	417,20		1.591,05	42.989,83
25	1-sep-2015	402,31		1.605,94	41.383,89
26	1-oct-2015	387,28		1.620,97	39.762,92
27	1-nov-2015	372,11		1.636,14	38.126,78
28	1-dic-2015	356,80		1.651,45	36.475,33
29	1-ene-2016	341,34		1.666,91	34.808,42
30	1-feb-2016	325,74		1.682,51	33.125,91
31	1-mar-2016	310,00		1.698,25	31.427,66
32	1-abr-2016	294,11		1.714,14	29.713,52
33	1-may-2016	278,06		1.730,19	27.983,33
34	1-jun-2016	261,87		1.746,38	26.236,95
35	1-jul-2016	245,53		1.762,72	24.474,23
36	1-ago-2016	229,03		1.779,22	22.695,01
37	1-sep-2016	212,38		1.795,87	20.899,14
38	1-oct-2016	195,58		1.812,67	19.086,47
39	1-nov-2016	178,61		1.829,64	17.256,83

40	1-dic-2016	161,49	1.846,76	15.410,07
41	1-ene-2017	144,21	1.864,04	13.546,03
42	1-feb-2017	126,76	1.881,49	11.664,54
43	1-mar-2017	109,16	1.899,09	9.765,45
44	1-abr-2017	91,38	1.916,87	7.848,58
45	1-may-2017	73,44	1.934,81	5.913,77
46	1-jun-2017	55,34	1.952,91	3.960,86
47	1-jul-2017	37,06	1.971,19	1.989,67
48	1-ago-2017	18,58	1.989,67	-
TOTAL		19.028,50	77.367,50	

Bibliografía

- Aduana del Ecuador SENA E*. (s.f.). Recuperado el 27 de 04 de 2013, de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf
- Aduana del Ecuador SENA E. (s.f.). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.aduana.gob.ec/pro/courier.action>
- Asociación Española de Centros y Parques Comerciales. (s.f.). *Asociación Española de Centros y Parques Comerciales*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://www.aedecc.com>
- Balido León, R. (Julio de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 24 de 03 de 2013, de www.eumed.net
- Centro Comercial Plaza de las Américas. (24 de Julio de 2012). Reglamento Interno de Copropiedad. Cuenca.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México DF: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Corporación Favorita C.A. (2013). *Informe 2012*. Quito: Editorial Taquina.
- Corporación Favorita C.A. (2013). *Informe 2012*. Quito: Taquina.
- Corporación Favorita C.A. (2013). *Informe Anual 2012*. Quito: Editorial Taquina.
- Correos del Ecuador CDE EP. (s.f.). *Correos del Ecuador CDE EP*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.clubcorreos.com/?p=funciona>
- Cuesta Valiño, P., & Gutierrez Rodríguez, P. (04 de 2010). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_110-121_Cuesta-Grrez.pdf
- Diario El Tiempo. (13 de 11 de 2011). *Diario El Tiempo*. Recuperado el 18 de 05 de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/83102-a-expatsa-un-fena-meno-que-suma-y-sigue/>
- Diario El Tiempo. (18 de 11 de 2012). *Diario El Tiempo*. Recuperado el 18 de 05 de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/109921-5-000-jubilados-extranjeros-en-cuenca/>
- Diario Expreso. (26 de 04 de 2013). *Expreso.ec*. Recuperado el 01 de 06 de 2013, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=4384425&idcat=19308&tipo=2>

Ekos, I. (Junio de 2011). Las mejores empresas en calidad de servicio 2011. *Ekos*, 37.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación de Niveles Socioeconómicos*.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (03 de 2013). *INEC*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1750&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Como medir el rendimiento de la Empresa*. (L. Corrons, Trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica* (Décimoprimer edición ed.). México: Pearson Educación.

Lefcovich, & León, M. (2009). *ebrary collections*. (E. C. Editor, Ed.) Recuperado el 24 de 03 de 2013, de <<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10312014&ppg=7>>

Lefcovich, M. (2004). *ebrary collections*. (E. C. Editor, Ed.) Recuperado el 24 de 03 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10054478&ppg=8>

Lefcovich, M. (2004). *ebrary collections*. (E. C. Editor, Ed.) Recuperado el 24 de 03 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10054478&ppg=8>

Lefcovich, M. (2004). *ebrary collections*. Recuperado el 24 de 03 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10054478&ppg=8>

Lefcovich, M. (2004). *ebrary colletions*. (E. C. Editor, Ed.) Recuperado el 24 de 03 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10054478&ppg=8>

Lozano, A. (2009). *ebrary*. (E. C. Editor, Editor) Recuperado el 22 de 03 de 2013, de www.ebrary.com

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 18 de 05 de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-67.pdf>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 18 de 05 de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-64.pdf>

Notaría Segunda del Cantón Cuenca. (29 de Diciembre de 1989). Escritura Pública de Compraventa. Cuenca, Azuay, Ecuador.

- ONeal, C., & Bertrand, K. (1993). *Marketing Justo a Tiempo* (Primera Edición ed.). Colombia: Editorial Norma S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Propraxis. (2006). *Investigación de Posicionamiento e Imagen del Centro Comercial El Vergel*. Investigación de Mercado, Cuenca.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 27 de 04 de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/167>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/110>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ice>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *Servicios de Rentas Internas del Ecuador*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Tobar, F. (2002). *Modelo de Gestión en Salud*. Argentina.
- Unidad de Análisis Económico Ekos, & Investigación Ekos Negocios. (2012). Ranking Financiero Ecuatoriano 2012. *Ekos*, 51.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (Primera Edición ed.). Perú: Nathan Associates Inc.

Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1	
Descripción de la Empresa.	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Antecedentes de la Empresa.....	4
1.3 Productos y/o Servicios que ofrece.	9
1.4 Equipo Empresarial y Gerencial.	12
1.4.1 Equipo Empresarial.....	12
1.4.2 Equipo Gerencial.....	13
1.5 Diagnóstico de la Empresa.	14
1.5.1 Flujo de Clientes.....	14
1.5.2 Ingresos.....	15
1.5.3 Herramientas Administrativas.	16
1.5.4 Factor Humano.....	20
1.5.5 Infraestructura.	21
1.5.6 Alianzas Estratégicas.....	23
1.6 Competencia Actual.	24
1.7 Análisis de la Industria 27	
1.7.1 Las Fuerzas Competitivas de Porter.....	27
1.7.2 Análisis del Entorno 42	
Capítulo 2	
Elaboración del Plan Estratégico.	68
2.1 Elaboración de la Misión.....	72
2.2 Elaboración de la Visión.	72
2.3 Valores Organizacionales.	73
2.4 Elaboración de los Objetivos Estratégicos.	73
2.5 Formulación de la Estrategia del Negocio.	74
Capítulo 3	
Plan de Marketing.	80
3.1 Formulación de los objetivos de Marketing.....	81
3.2 Segmentación del mercado de clientes 82	
3.2.1 Perfil del consumidor.....	83

3.2.2 Deseos y necesidades del consumidor.	83
3.2.3 Hábitos de uso y actitudes	84
3.2.4 Papeles de compra.	84
3.3 Mercado de Centros Comerciales.	85
3.3.1 Historia.	85
3.3.2 Tamaño del mercado.	87
3.3.3 Estacionalidad.	87
3.3.4 Impacto de la tecnología.	89
3.3.5 Competidores.	89
3.3.6 Participación en el mercado de los principales centros comerciales.	91
3.4 Estrategias	92
3.4.1 Estrategias de posicionamiento.	92
3.5 Marketing Mix.	93
3.5.1 Características de la P de producto.	93
3.5.2 Características de la P de punto de venta.	97
3.5.3 Características de la P de promoción.	99
3.5.3.1 Características de las campañas.	99
3.5.3.2 Medios de comunicación.	99
3.5.3.3 Promoción de ventas.	104
3.5.3.4 Relaciones públicas.	109
3.5.3.5 Marketing directo.	111
3.5.4 Características de la P de precio.	112
Capítulo 4	
Plan de Recursos Humanos.	114
4.1 Funciones y Competencias.	114
4.2 Estructura Organizacional y Actividades.	123
4.3 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.	134
4.3.1 Reclutamiento.	134
4.3.2 Selección.	135
4.3.3 Contratación.	137
4.4 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.	
4.4.1 Inducción.	138

4.4.2 Capacitación.	138
4.4.3 Evaluación.....	139
4.5 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.	140
Capítulo 5	
Plan Financiero.	144
5.1 Supuestos	144
5.1.1 Supuestos Ingresos.	145
5.1.2 Supuestos Gastos o Inversiones	146
5.2 Análisis Financiero Básico.	147
5.2.1 Estado de Resultados Integral.....	147
5.2.2 Estados de Situación Financiera.	151
Conclusiones y Recomendaciones.....	152
Anexos.	155

Índice de Tablas

Tabla 1 Tabla de copropietarios y % de participación sobre alcuotas	7
Tabla 2 Clasificación de centros comerciales tradicionales	9
Tabla 3 Cuadro comparativo de ingresos del centro comercial plaza de las Américas	15
Tabla 4 Uso de herramientas administrativas en centros comerciales de Cuenca	18
Tabla 5 Utilización parqueadero Abril 2013	21
Tabla 6 Utilización parqueadero temporada alta	22
Tabla 7 Centros comerciales de la ciudad Cuenca	25
Tabla 8 Piezas procesadas por club correos	37
Tabla 9 Tasas referenciales	44
Tabla 10 Variación del Salario Básico del Ecuador	45
Tabla 11 Parroquias urbanas de Cuenca	48
Tabla 12 Extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca (zona urbana)	49
Tabla 13 Extranjeros residentes en la parroquia San Sebastián	50
Tabla 14 Tipos de Sociedades de los Centros Comerciales de Cuenca	58
Tabla 15 Uso de Internet Nacional	63
Tabla 16 Objetivos del Centro Comercial Plaza de las Américas para los próximos 5 años	82
Tabla 17 Segmentación del Mercado por Quintiles de Ingreso de la ciudad de Cuenca	83
Tabla 18 Papeles de compra y agentes en el segmento de productos y/o servicios	85
Tabla 19 Estacionalidad del mercado del Centro Comercial Plaza de las Américas: Promedio del consumo mensual con tarjetas de crédito de 2 años (%)	88
Tabla 20 Centros comerciales de la ciudad Cuenca	90
Tabla 21 Participación en el mercado de los principales centros comerciales (%)	91
Tabla 22 Participación en el mercado de los principales centros comerciales (miles de \$)	91
Tabla 23 Plan Publicitario Anual - Medio Radios	101
Tabla 24 Plan Publicitario Anual - Medio Prensa Escrita	102
Tabla 25 Plan Publicitario Anual - Medio Pagina Web	102
Tabla 26 Plan Publicitario Anual - Medio Redes Sociales	103
Tabla 27 Inversión en medios de comunicación principales Centros Comerciales de Cuenca Año 2012	103
Tabla 28 Programa de Capacitación	139

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama Actual del Centro Comercial Plaza de las Américas	12
Figura 2 Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.....	28
Figura 3 Piezas procesadas Club Correos 2011-2012.....	37
Figura 4 Inflación Nacional.....	43
Figura 5 Inflación de Cuenca	43
Figura 6 Tasa de desempleo principales ciudades del Ecuador	46
Figura 7 Población del Ecuador por regiones.....	47
Figura 8 Estratificación socioeconómica de la población del Ecuador.....	52
Figura 9 Pobreza Nacional (Urbano Rural).....	54
Figura 10 Evolución de la Pobreza Urbana	55
Figura 11 Uso de Internet en el Ecuador.....	62
Figura 12 Porcentaje de personas que han usado internet (Año 2011).....	63
Figura 13 Razones de uso de internet.....	64
Figura 14 Capacitación Problemas Ambientales.....	66
Figura 15 Ventas del Centro Comercial Plaza de las Américas.....	88
Figura 16 Top of Main de Centros Comerciales de Cuenca.....	90
Figura 17 Logotipo Centro Comercial Plaza de las Américas	94
Figura 18 Ranking Radioyentes Clase Media Alta - Alta.....	100
Figura 19 Publicidad Eventos Exclusivos	105
Figura 20 Publicidad Sorteos.....	108
Figura 21 Publicidad Prensa.....	110
Figura 22 Publicidad Marketing Directo.....	111
Figura 23 Organigrama actual del Centro Comercial Plaza de las Américas	124
Figura 24 Organigrama sugerido para el Centro Comercial Plaza de las Américas.....	125