

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DE LOS CENTROS COMERCIALES DEL AHORRO. CASO CENTRO  
COMERCIAL LA MERCED.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL, MBA,  
MENCIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**LUIS RODRIGO RODAS TOLEDO**

**Mail: rodastoledo@yahoo.com**

**DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA. MBA**

**Mail: maespinosal@hotmail.com**

**Quito, junio 2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, LUIS RODRIGO RODAS TOLEDO, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**LUIS RODRIGO RODAS TOLEDO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por LUIS RODRIGO RODAS TOLEDO, bajo mi supervisión.

---

**ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA. MBA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de grado:

A mi esposa Estefanía y a mi hija Emiliana, quienes me han dado todo su amor, cariño, comprensión y han sido un apoyo y un soporte fundamental para culminar con éxito el trabajo de investigación.

A mis padres Marcelo y Martha, por darme todo su amor y por haberme inculcado siempre el respeto, cariño y consideración hacia la vida.

A mis hermanos Patricio y David y a mis tíos Bertha y Lucho a quienes me dieron ánimo y me ayudaron con su apoyo incondicional a terminar mi trabajo de tesis.

A mi familia y amistades las cuales me han brindado su ayuda, su constante cooperación y siempre han estado pendientes de mis metas profesionales.

Esto fue posible gracias a la ayuda de Dios, por otorgarme la sabiduría, la fuerza, la salud y las ganas necesarias para concluir con el proyecto de grado.

No quisiera dejar de reconocer la colaboración, el tiempo y sobre todo las enseñanzas que me ha brindado mi director de tesis el Ing. Manuel Agustín Espinosa, en todo el proceso de elaboración de esta tesis.

**Luis**

## **CONTENIDO**

### **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

1.1 AMBIENTE EXTERNO	1
1.1.1 MACRO AMBIENTE	1
1.1.1.1 Aspecto Económico	1
1.1.1.2 Aspecto Político Legal	7
1.1.1.3 Aspecto Social y Cultural	10
1.1.1.4 Aspecto Tecnológico	11
1.1.1.5 Aspecto Demográfico	11
1.1.2 MICRO AMBIENTE	13
1.1.2.1 Proveedores	13
1.1.2.2 Competencia y su Participación	16
1.1.2.3 Compradores	18
1.1.2.4 Productos Sustitutos	22
1.2 OPORTUNIDADES	23
1.3 AMENAZAS	23
1.4 MATRIZ EFE	24

### **2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

2.1 UBICACIÓN	25
2.2 ANTECEDENTES	25
2.3 ACTIVIDADES DEL CENTRO COMERCIAL	26
2.4 FILOSOFIA EMPRESARIAL	27
2.5 VISION	27
2.6 MISION	27
2.7 VALORES	28
2.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMERCIANTES	28
2.9 CAPACITACIÓN DE LOS COMERCIANTES	28
2.10 ÁREA ADMINISTRATIVA	29
2.11 ÁREA FINANCIERA ECONÓMICA	31
2.12 ÁREA DE PRODUCCIÓN	33
2.13 ÁREA DE MARKETING	34
2.14 ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	35

2.15 FORTALEZAS	35
2.16 DEBILIDADES	36
2.17 MATRIZ EFI	36
<b>3. GENERACION DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</b>	
3.1 GENERACION DE ESTRATEGIAS	37
3.1.1 MATRIZ DE PRIORIZACION	37
3.1.1.1 Matriz de Priorización Fortalezas	38
3.1.1.2 Matriz de Priorización Debilidades	39
3.1.1.3 Matriz de Priorización Oportunidades	40
3.1.1.4 Matriz de Priorización Amenazas	41
3.1.2 MATRIZ FODA	42
3.1.3 ESTRATEGIA GENERICAS DE PORTER	44
3.1.4 MATRIZ DE ANSOFF	45
3.1.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
3.2 GENERACION DE OBJETIVOS	49
3.2.1 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	50
3.2.2 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS	51
3.3 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING	52
3.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	52
3.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO	53
3.3.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA	53
3.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION	54
<b>4. EVALUCIÓN ECONÓMICA</b>	
4.1 SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	58
4.2 PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	60
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES	67
5.2 RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO 1	74
ANEXO 2	75

ANEXO 3	78
ANEXO 4	81
ANEXO 5	82
ANEXO 6	84
ANEXO 7	85
ANEXO 8	92
ANEXO 9	93
ANEXO 10	94
ANEXO 11	95
ANEXO 12	96
ANEXO 13	97

## **CONTENIDO DE CUADROS**

Cuadro No. 1	MATRIZ EFE	24
Cuadro No. 2	MATRIZ EFI	36
Cuadro No. 3	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS	38
Cuadro No. 4	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES	39
Cuadro No. 5	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES	40
Cuadro No. 6	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS	41
Cuadro No. 7	MATRIZ FODA	42
Cuadro No. 8	GENERACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	50
Cuadro No. 9	MATRIZ OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS	51
Cuadro No. 10	TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL VARIABLES	59
Cuadro No. 11	DETALLE DE INVERSION	60
Cuadro No. 12	DETALLE VENTAS	61
Cuadro No. 13	DETALLE DE COMPRAS	61
Cuadro No. 14	DETALLE DE AUTOCONSUMOS	61
Cuadro No. 15	DETALLE DE REMUNERACIONES DEPENDIENTES	62
Cuadro No. 16	DETALLE DE REMUNERACIONES COMERCIANTES	62
Cuadro No. 17	DETALLE DE SERVICIOS BASICOS	62
Cuadro No. 18	DETALLE DE EXPENSAS	63
Cuadro No. 19	DETALLE DE MANTENIMIENTO	63
Cuadro No. 20	DETALLE DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	63
Cuadro No. 21	DETALLE DEPRECIACION	64
Cuadro No. 22	DETALLE EVALUACIÓN FINANCIERA	64
Cuadro No. 23	DETALLE FLUJO DEL PROYECTO	65



## CONTENIDO DE GRAFICOS

Gráfico No. 1	Forma de Abastecimiento según Centro Comercial del Ahorro	13
Gráfico No. 2	Días en los que se abastece según lugar	14
Gráfico No. 3	Días en los que su proveedor les visita	15
Gráfico No. 4	Principales Lugares de Abastecimiento a los que acuden los comerciantes según Centro Comercial del Ahorro	16
Gráfico No. 5	Top on Mind de los Clientes en relación con los Centros Comerciales	17
Gráfico No. 6	Características de los productos	19
Gráfico No. 7	Frecuencia de Visita	20
Gráfico No. 8	Productos que no consigue y que quisiera tenerlos disponibles	20
Gráfico No. 9	Razones por las que le gusta el CCA	21
Gráfico No.10	Lugares en donde encuentra los productos que no consigue en el CCA donde compra	22
Gráfico No.11	Centro Comercial La Merced	25
Gráfico No.12	Mapa de Actores Directos	29
Gráfico No.13	Diez Principales Productos de Expendio	34
Gráfico No.14	Matriz de Estrategias Genéricas de Porter	45
Gráfico No.15	Matriz de Ansoff	46
Gráfico No.16	Selección Estrategia	48
Gráfico No.17	Generación de Objetivos	49

## RESUMEN

La recuperación de inmuebles, parques y jardines del Centro Histórico de Quito y la reubicación del comercio informal en diferentes centros comerciales han generado un desarrollo importante en la ciudad Quito, se ha incrementado las visitas de turistas nacionales e internacionales y existe un mayor flujo de personas que vienen al centro ya sea por realizar compras o de visita.

El centro comercial La Merced, es uno de los más antiguos en el sector y en la actualidad se han presentado un sinnúmero de problemas administrativos, financiero y de comercialización; los mismos que han ocasionado que existan locales cerrados, reducción de los ingresos de los comerciantes y falta de liquidez de los negocios, de ahí surge la necesidad de contar con un plan estratégico de marketing para el Centro Comercial La Merced. El plan está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se realiza un análisis del entorno. El Macro ambiente, en el cual se analizan los principales aspectos que influyen en el negocio. El Micro ambiente en el cual se analiza a los proveedores, la competencia, los compradores y los productos sustitutos.

En el capítulo 2 se realiza un análisis interno del negocio, definiendo las principales características del centro comercial La Merced.

En el capítulo 3 se realiza la generación de las estrategias y objetivos que el centro comercial deberá seguir.

En el capítulo 4 se realiza la evaluación económica, con el fin de conocer si el proyecto propuesto es viable.

En el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de todo el plan.

Es importante destacar que del Plan Estratégico de Marketing se obtiene que los comerciantes necesitan mayor capacitación en áreas como la administrativa, financiera y comercial, además de contar con un sistema de registro de ingresos y gastos, con el fin de conocer como se encuentra la situación financiera de su negocio. Adicionalmente es necesario realizar mayor publicidad y promoción del centro comercial.

## PRESENTACIÓN

Para conocer el entorno en el cual se encuentran los centros comerciales del ahorro es importante hacer una reseña de la ciudad de Quito que cuenta con uno de los centros históricos más grandes del mundo, y uno de los mejores preservados de América Latina y el Caribe. En 1978 fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO<sup>1</sup>.

En la década de los 70 se marca un notorio crecimiento de la ciudad hacia el norte y sur de lo que hoy se denomina Centro Histórico, por lo que esta zona pierde paulatinamente sus funciones por el desplazamiento de las actividades allí realizadas, hacia el norte de la ciudad, iniciándose un proceso de transformación en el uso del suelo donde se incrementa en gran medida la actividad comercial minorista, el bodegaje de productos en lugares que anteriormente eran destinados a vivienda y en menor magnitud la cultura y el turismo, es notoria la incorporación masiva de migrantes provenientes del campo produciéndose una popularización del sector, el deterioro es evidente por la tugurización, la proliferación de asentamientos clandestinos de comerciantes informales que acceden a la apropiación del espacio público y la incorporación de otras actividades fraudulentas, por lo que estos espacios se ven desvalorizados<sup>2</sup>.

El Centro Histórico de Quito, había sido el escenario de la proliferación de comerciantes informales quienes lo transformaron en un mercado popular de gran magnitud ubicado en las calles y aceras del sector, había generado serios problemas como el apareamiento de asociaciones que defendían el uso de estos espacios públicos, mafias que controlaban la venta de los puestos y la denominada protección de los mismos, usureros que aprovechaban de la necesidad de los comerciantes,

---

<sup>1</sup> <http://www.reseau-amerique-latine.fr/ceisal-bruxelles/URB/URB-1-VALDIVIESO.pdf>.

<sup>2</sup> <http://www.reseau-amerique-latine.fr/ceisal-bruxelles/URB/URB-1-VALDIVIESO.pdf>.

maltrato a peatones y usuarios del sector, grandes congestiones de tráfico, falta de higiene y seguridad.

Los comerciantes informales desarrollaban su actividad de dos formas, estaban ubicados en espacios fijos y la segunda en forma ambulante; en el año 1998 eran aproximadamente ocho mil comerciantes distribuidos en un espacio de 22 manzanas, de estos un 80% (6.400) desarrollaban sus actividades en el sector denominado "La Ipiales", en puestos fijos divididos en un 85% en espacios públicos y el restante 15% en centros comerciales; los restantes (1.600) estarían dispersos por todo el Centro Histórico. Estos comerciantes durante su estancia en las calles habían consolidado asociaciones para defenderse de los traficantes de los espacios públicos y de la extorsión, llegando a contarse con noventa y seis asociaciones que incorporaron alrededor del 70% de los comerciantes informales<sup>3</sup>.

Se estima que en este sector compraban alrededor de 320 mil personas, la mayoría pertenecientes a grupos pobres de la población. El 76.8 % de las personas que compraban en el Centro Histórico, venían de otros sectores de la ciudad<sup>4</sup>.

Ante estos problemas se despliegan una serie de acciones con el propósito de contribuir al desarrollo del Centro Histórico, a continuación se detallan las principales:

- La creación en 1988 del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural, (FONSAL), que garantiza los recursos para la rehabilitación, principalmente monumental y de espacios públicos.
- La realización del Plan Maestro de Rehabilitación integral de las áreas históricas de Quito, que amplía el criterio de la rehabilitación hacia un planteamiento integral en que se orienta y encara la problemática social y

---

<sup>3</sup> Los datos presentados fueron tomados del "Plan Maestro de Modernización y Ordenamiento del Comercio Popular", elaborado por la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, año 2003.

<sup>4</sup> Los datos presentados fueron tomados del "Plan Maestro de Modernización y Ordenamiento del Comercio Popular", elaborado por la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, año 2003.

económica del conjunto de áreas históricas que tiene el Distrito Metropolitano de la Ciudad.

- La Creación de la Empresa del Centro Histórico como organismo ejecutor del programa denominado: Rehabilitación del Centro Histórico de Quito.
- Diseño y ejecución de la Programa de Sostenibilidad Social como complemento al proyecto de rehabilitación del Centro Histórico de Quito ejecutado por la ECH.

Dentro del Plan de Reordenamiento del Comercio Informal promovido por el Municipio se establecen espacios para la readecuación y construcción de los centros comerciales populares en terrenos de propiedad municipal donde se reubicarían a los comerciantes minoristas.

En el año de 2002 alrededor de 5200 comerciantes fueron paulatinamente reubicados en los Centros Comerciales del Ahorro, siendo exitoso el desalojo de las calles, que fuera negociado y programado en condiciones aceptables por las partes y que podría decirse, se realizaron en forma pacífica sin llegar a mayor tipo de confrontaciones, esta acción habría permitido el desarrollo normal del curso previsto dentro del proceso recuperación del Centro Histórico<sup>5</sup>.

La administración de los Centros Comerciales del Ahorro la realizan los administradores de los Centros Comerciales del Ahorro, los cuales son supervisados y controlados por la Unidad Ejecutora del Proyecto de Reordenamiento y Modernización del Comercio Popular, que depende directamente de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Salvamento, por lo cual se ha visto en la necesidad de realizar e implementar planes con el propósito de que los comerciantes vayan asumiendo poco a poco la administración de los centros comerciales.

---

<sup>5</sup> <http://www.reseau-amerique-latine.fr/ceisal-bruxelles/URB/URB-1-VALDIVIESO.pdf>.

## **CAPÍTULO 1.**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **1.1 AMBIENTE EXTERNO**

##### **1.1.1 MACRO AMBIENTE**

Mediante el análisis de la situación económica, política legal, social y cultural, tecnológica y demográfica de nuestro país y del mundo, podemos determinar el ambiente externo. La influencia que éste tendrá sobre el funcionamiento del centro comercial.

El análisis de los factores enunciados, basados en hechos reales permitirá que se tome las decisiones oportunas y acertadas para el mejor desenvolvimiento del centro comercial.

##### **1.1.1.1 Aspecto Económico**

Dentro del ambiente económico se tiene una serie de factores que han sido preponderantes para el funcionamiento del Centro Comercial La Merced, para esto se ha visto necesario realizar un análisis de las principales variables económicas del país, a continuación se presenta un detalle de la evolución de las variables en los últimos años.

La inflación en el año 2008 se ubicó en el 8.83% (Como se observa en el Anexo1), debido a los problemas internos y al alza de precios que sufrió el país.

Son varias las razones para que la tasas de inflación se incremente en comparación con el año 2007 que se ubicó en el 3.32%, a continuación se presenta algunos de los factores que influyeron considerablemente para el incremento:

La grave crisis mundial que afecto a los Estados Unidos y a la Comunidad Europea.  
La inestabilidad de los precios locales.

El incremento en los precios principalmente de alimentos, bebidas no alcohólicas y los muebles y artículos para el hogar.

Estos factores han influido para que el Ecuador termine el año 2008 con la inflación más alta de los últimos cinco años.

Para el 2009, se espera que la inflación se mantenga en un dígito, para lo cual el gobierno ha tomado medidas en su política interna para contrarrestar el impacto causado por factores externos a la política nacional.

La balanza comercial no petrolera, ha venido sufriendo cambios durante todo los meses del año en 2007, para diciembre se presenta una balanza negativa de \$-447.38 millones (Anexo 2), por diferentes factores como la excesivas importaciones que se han venido dando en el Ecuador ya que es más barato importar desde el exterior productos, que producirlos en el país por el costo de la materia prima y por el incremento de las compras externas de materias primas y bienes de capital. En diciembre del 2007 las importaciones fueron de \$1.517.38 millones (Anexo 2), mientras que las exportaciones alcanzaron un valor de \$ 1.464.74 millones (Anexo 2), en comparación con otros años se incrementaron.

En el año 2008 la balanza comercial no petrolera a noviembre del 2008 es de \$-758.31 millones (Anexo 2), este factor se da por un incremento en la importaciones de materia prima, bienes de capital, productos suntuarios como teléfonos celulares, confites, perfumes y aguas de tocador que ha noviembre alcanzó \$1.605.21 millones



(Anexo 2). Otra de las causas fue la reducción de las exportaciones de los productos tradicionales por la crisis mundial que vive Estados Unidos y la Comunidad Europea, los mismos que han bajado sus compras, factor que afecta considerablemente en las exportaciones de nuestro país. Las exportaciones del Ecuador a noviembre del 2008 es de \$1.000.19 millones (Anexo 2).

Para el 2009, se estima que la balanza comercial continúe negativa, por lo cual el gobierno ha tomado algunas medidas como el incremento de aranceles e impuestos y la restricción de las importaciones de seiscientos veinte y siete bienes entre los principales se encuentran los bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte (**Amenaza 1**), con esta medida se espera reducir \$1.459 millones en importaciones<sup>6</sup> y hacer frente a la crisis financiera mundial ya que la economía ecuatoriana ha sufrido fuertes repercusiones por la reducción de los ingresos en dólares, por la caída de los precios del petróleo y una disminución de las remesas de los migrantes.

El Producto Interno Bruto para el año 2007 se ubicó en \$22.090.18 millones de dólares (Anexo 3), en este año se presentó un crecimiento PIB pese a una serie de factores como los efectos del invierno y a los procesos políticos que vivió el país. Para finales del año 2008, el PIB se ubica en \$23.264.43 millones de dólares (Anexo 3) este incremento con respecto al año 2007 se debe al crecimiento de los sectores de la construcción y de servicios, los mismos que fueron dinamizados por el aumento del gasto público. Otros sectores que en este año se vieron beneficiados del importante aumento de la demanda interna fueron, el comercio que para en el 2008 alcanzó los \$3.421.47 millones de dólares (Anexo 3) y la industria manufacturera que llegó a los \$3.236.23 millones de dólares (Anexo 3).

---

<sup>6</sup> [http://www.mic.gov.ec/images/stories/INFORME\\_CANCILLERIA.PDF](http://www.mic.gov.ec/images/stories/INFORME_CANCILLERIA.PDF)

Para el 2009 se estima que el PIB se incremente en un 3.15%<sup>7</sup> (según el Banco Central), pese a la crisis económica mundial, para lo cual el gobierno está adoptando una serie de medidas tendientes a estabilizar la economía de nuestro país. Para este año se espera que el sector de la construcción crezca debido a la inversión que se está realizando en la edificación de viviendas estatales y privadas. Cabe destacar que la preferencia y conveniencia gubernamental es dar prioridad al crecimiento del PIB en los sectores petrolero y agrícola, ya que estos sectores brindan un mayor beneficio monetario al país.

El Salario Mínimo Vital de los ecuatorianos en el año 2008 se ubicó en \$200.00 (Anexo 4), valor que no alcanza para cubrir el costo de la canasta básica que oscila en \$508.94 (Anexo 4).

Para el 2009 se incrementó en \$18 dólares el salario mínimo vital esto se debe a una medida preventiva ante la crisis que puede producirse en Ecuador. Adicionalmente se prevé revisar esta medida a en el transcurso del 2009, conforme se vaya presentando la crisis financiera.

Las tasas de interés activa en el Ecuador se han venido reduciendo del 10.74% en enero del 2008 (Anexo 5) al 9.16% en enero del 2009, y esto ha ocasionado que los accesos a créditos sean mucho más rápidos y exista una oferta muy amplia de créditos de consumo en el sector financiero (**Oportunidad 1**). Sin embargo la tasa de interés del microcrédito acumulación simple referencial pese a que se han reducido del 31.19% en enero del 2008 (Anexo 5) al 28.41% para enero del 2009 siguen siendo restrictivos para los comerciantes informales ya que el costo es muy alto y en la actualidad es difícil para cualquier negocio acceder a créditos por las altas tasas de interés que rigen en el sector financiero, por la falta de préstamos, por la desaceleración del consumo; estos factores producirán una descapitalización de los negocios y obligarán a mucha gente a abandonar sus microempresas.

---

<sup>7</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=prevision\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=prevision_pib)

Existen varios factores a nivel mundial que pueden afectar y desestabilizar la economía del Ecuador y descapitalizar a las empresas ecuatorianas. A continuación se detallan los principales problemas que han acontecido en el mundo:

La Crisis Económica Mundial, originada en los Estados Unidos, la misma que fue causada por los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de los productos, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria, la amenaza de una recesión en todo el mundo (**Amenaza 2**), una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, da como resultado la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias y la quiebra de algunas empresas automotrices; originando la pérdida de empleo de miles de trabajadores a nivel mundial.

Las crisis se expandió rápidamente por diversos países de Europa, Asia, América y África; que han sufrido graves efectos como el incremento del desempleo, cierre de empresas, reducción del consumo y un descenso del ahorro de la población.

Para lo cual en Estados Unidos, Europa, Asia, América y África se han tomado una serie de medidas para tratar de salir de la crisis, estas son: Inyección de cientos de miles de millones de euros al sistema financiero mundial, ejercer políticas monetarias y de expansión fiscal hasta que el crecimiento aumente. También se acordaron propuestas para ayudar a los países en desarrollo a través de donaciones al Fondo Monetario Internacional y mejorar la regulación financiera<sup>8</sup>.

Otro de los factores que ha determinado una disminución de los ingresos para nuestro país es la baja en los precios del petróleo a nivel mundial. Para el mes de marzo del 2008 el precio del petróleo se ubico en los USD. 105,50 por barril (Anexo 6) por primera vez en la historia y para el mes de junio del 2008 se ubico en un precio record de USD. 133,87 por barril debido a los siguientes factores:

---

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Crisis\\_eco%20mica\\_de\\_2008\\_2009&](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Crisis_eco%20mica_de_2008_2009&)

- Desajustes de la oferta y demanda motivada por un incremento del consumo especialmente de los países emergentes.
- Los movimientos especulativos en el mercado de futuros.
- La tensión en medio oriente.
- Los informes que mostraron menores reservas de petróleo<sup>9</sup>.

En el mes de diciembre del 2008 existe un desplome de los precios llegando a un valor de USD. 41,12 por barril (Anexo 6), esto se presenta por la crisis crediticia y la entrada en recesión de múltiples países; razón por la cual los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo han reducido la producción diaria de petróleo con el propósito de que el precio del barril se incremente. Para el mes de marzo del 2009 el precio por barril de petróleo se ubicó en USD. 47,94 (Anexo 6).

A nivel mundial se han presentado un virus llamado AH1N1 conocida también como gripe porcina, se transmite con facilidad entre los seres humanos a través de la saliva, por vía aérea, por el contacto estrecho entre mucosas o mediante transmisión mano boca<sup>10</sup>. La influenza afecta a personas de todas las edades, y suele causar complicaciones graves e incluso la muerte en niños pequeños, ancianos o personas que tengan enfermedades.

El primer caso se detectó en el mes de marzo del 2009. México ha sido el principal afectado por este virus que se propagó por algunas ciudades, las autoridades tuvieron que tomar una serie de medidas, como la paralización de actividades en escuelas, colegios y universidades con el propósito de evitar que el virus se propague.

---

<sup>9</sup> <http://www.euribor.com.es/2009/01/27/la-crisis-del-petroleo-en-2008/>

<sup>10</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gripe\\_porcina](http://es.wikipedia.org/wiki/Gripe_porcina)

En la actualidad existen sesenta y dos países<sup>11</sup> que han reportado casos positivos de este virus que se sigue expandiendo día a día por el mundo.

En el Ecuador pese a las medidas de precaución tomadas el 16 de mayo del 2009 se presentó en la ciudad de Guayaquil el primer caso del virus, hasta el momento se contabilizan en el Ecuador un total de 51 casos confirmados<sup>12</sup>.

Ante el incremento de casos se ha recomendado a la población extremar precauciones de higiene: no saludar de beso ni de mano, evitar lugares concurridos (auditorios, escuelas, iglesias, bancos, etc.), usar tapabocas y lavarse las manos constantemente con jabón o desinfectante como alcohol. En oficinas y cibercafés se recomienda limpiar teclados y ratones con alcohol para desinfectar y evitar una posible propagación del virus.

#### **1.1.1.2 Aspecto Político Legal**

En el año 2002 los comerciantes informales fueron reubicados en los diferentes Centro Comerciales del Ahorro gracias al esfuerzo conjunto de varias instituciones.

A continuación se detalla los principales actores que participaron en el proyecto de ordenamiento del comercio minorista en el Centro Histórico de Quito:

1. Unidad Ejecutora del Proyecto de Modernización y Ordenamiento del Comercio Popular en el Centro Histórico de Quito que fue creada por Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito mediante Resolución No. C-0038 de 24 de enero del 2003, exclusivamente para la ejecución del proyecto. El marco legal que regula el funcionamiento y operación de la unidad es el “Reglamento de

---

<sup>11</sup> <http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com.content&task=view&id=554&itemid=1>

<sup>12</sup> <http://www.msp.gov.ec/images/Tabla.xls>

Adjudicación de Locales Comerciales a Comerciantes Minoristas del Centro Histórico de Quito”.

2. Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural de cuya dirección ejecutiva depende directamente y con el carácter de permanente la unidad ejecutora, las administraciones de los Centros Comerciales del Ahorro, que son dirigidas, controladas y supervisadas por la unidad ejecutora (**Oportunidad 2**).
3. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus dependencias técnicas y administrativas, como responsables de la administración de la ciudad.
4. Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, que financia algunos proyectos y actividades relacionados con la sostenibilidad del proyecto.
5. Administraciones Zonales (Centro, Norte y Sur), donde actualmente se ubican los Centros Comerciales del Ahorro, en cuanto al control de la aplicación de las normas y regulaciones que les compete en el ámbito de sus respectivos distritos.
6. Comerciantes propietarios y adjudicatarios de los locales comerciales como beneficiarios directos del proyecto. Las administraciones de los Centros Comerciales del Ahorro fundamentan su operación y funcionamiento en sus respectivos reglamentos internos, los cuales han sido, en general, elaborados en base de las disposiciones de la “Ley de Propiedad Horizontal” (Anexo 7), que faculta al propietario de un inmueble bajo este régimen, a reglamentar provisionalmente la operación y funcionamiento del mismo, hasta que los copropietarios en número equivalente al 51% puedan constituir la Asamblea General de Copropietarios, elegir sus dignidades y aprobar el correspondiente Reglamento Interno.

7. Otros actores externos es la ciudadanía en general y los turistas que se benefician con la recuperación del espacio público y pueden visitar con razonable seguridad el Centro Histórico de Quito.
8. Los habitantes del centro, por el mejoramiento de sus condiciones de vida a causa del ordenamiento del tráfico vehicular y peatonal.
9. Los propietarios de casas y negocios porque se han revalorado las propiedades en el primer caso y se ha reactivado el comercio en el segundo.
10. Los clientes de los Centros Comerciales del Ahorro en la medida que se ha mejorado las condiciones del comercio proporcionando seguridad, comodidad y calidad en el servicio.

A continuación se detalla las principales regulaciones que se han desarrollado para el comercio informal, las mismas que deberá ser aplicada para el control de las ventas ambulantes en el Centro Histórico.

En la ordenanza número 29, artículo II.328, se indica los requisitos para obtener el permiso y poder realizar la actividad comercial.

En la ordenanza número 29, artículo II.329 inciso final manifiesta que una vez negado o caducado el permiso, el vendedor, esta obligado a desocupar el espacio publico bajo la pena de decomiso<sup>13</sup>.

En la nueva Constitución de la República del Ecuador<sup>14</sup> en la sección tercer “Formas de Trabajo y Retribución”, en su artículo número 329, párrafo tres señala: “Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en

---

<sup>13</sup> [http://www.policiametropolitanaquito.gov.ec/3\\_1.htm](http://www.policiametropolitanaquito.gov.ec/3_1.htm)

<sup>14</sup> <http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/>

espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo”

En el año 2009, el Ecuador pasó por un proceso electoral, para elegir nuevas autoridades tanto para el gobierno nacional como para el gobierno local, lo que ha generado una serie de ofrecimientos por parte de los candidatos. Esto ha ocasionado incertidumbre en los comerciantes de los centros comerciales debido a que no se ha definido el plan de gobierno y políticas y propuestas claras para el comercio informal **(Amenaza 3)**.

### **1.1.1.3 Aspecto Social y Cultural**

En la actualidad los clientes que acuden a realizar sus compras en los Centro Comerciales del Ahorro es similar al que acudía antes de la reubicación, se trata de hombres o mujeres entre 19 a 30 años de un nivel socioeconómico medio y que la mayoría vive en el sur de la ciudad<sup>15</sup>.

La frecuencia de visita es mensual y el 55% de las personas que acuden a los Centros lo hacen con el propósito de comprar. Los clientes consideran que los precios en los Centros Comerciales del Ahorro son convenientes y la calidad de los productos que adquieren es buena<sup>16</sup>.

Existen preferencias por parte de los consumidores a realizar sus compras en los Centros Comerciales del Ahorro. Estas tendencias se están desarrollando como una forma de ahorro, ya que consideran que los productos que se comercializan son de buena calidad.

---

<sup>15</sup> Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador

<sup>16</sup> Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador



Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes **(Oportunidad 3)**.

#### **1.1.1.4 Aspecto Tecnológico**

En el Ecuador todavía no existe una cultura definida acerca de todo el desarrollo y avances que se puede obtener por el Internet. En este mundo globalizado donde la tecnología juega un papel preponderante en el desarrollo de los negocios internacionales a todo nivel, es importante aprovechar este medio tecnológico para mejorar los procesos de adquisiciones y negociaciones de productos a través del Internet con el objeto de hacer más versátil y funcional sus procesos de compra e importación en los mercados internacionales **(Oportunidad 4)**.

El aprovechar este medio tecnológico contribuirá a mejorar la competitividad y a abrir nuevos mercados de negociación al Ecuador lo que permitirá proyectarse como un punto referencial de todo tipo de transacciones a nivel mundial.

Para un negocio es importante contar con herramientas tecnológicas que permitan mejorar el servicio y la comodidad de sus clientes al momento de realizar su pagos por lo cual es importante introducir sistemas de venta con tarjetas de crédito **(Oportunidad 5)**.

#### **1.1.1.5 Aspecto Demográfico**

La población del Ecuador en los últimos años ha crecido considerablemente para el año 2007 se ha estimado una población de 13`605.485 habitantes (Anexo 8). Para el 2008 se estimó que la población aumentó 199.610 habitantes. En el 2009 se prevé que en el Ecuador tenga 14`005.449 habitantes y para el 2010 se estima que el número de pobladores en nuestro país sea 14`204.900 habitantes (Anexo 8).

En lo que se refiere a la provincia de Pichincha el número de pobladores también se incrementa de año a año es así como en el 2007 en la provincia había 2`683.272 habitantes, para el 2008 se incrementó 37.492 habitantes y para ese año el número de pobladores alcanzaba 2`720.764. En el 2009 se prevé que Pichincha tenga 2`758.639 habitantes, mientras que en el 2010 se estima que la población sea 2`796.838 habitantes en su territorio (Anexo 8).

En la ciudad de Quito el número de habitantes para el año 2008 en el área urbana fue de 1`579186 habitantes (Anexo 9), para el año 2009 el número de pobladores en el área urbana se prevé que sea 1`599.361 habitantes y para el 2010 se estima que alcance un total de 1`619791 habitantes (Anexo 9).

El desempleo en la ciudad de Quito en el último trimestre del año 2008 fue del 5.76% (Anexo 10), comparado con el primer trimestre del año 2009 se ha incrementado al 7.04%, esto se debe a un sinnúmero de factores: como el cierre de varias empresas, la inestabilidad política, falta de inversión en el Ecuador, incremento de las tasas de interés, crisis financiera a nivel mundial; lo que ha generado que muchas personas pierdan sus empleos y que las nuevas generaciones no puedan acceder a una plaza de trabajo.

La tasa de subempleo para la ciudad de Quito en el último trimestre del año 2008 fue del 41.59% (Anexo 11), para el primer trimestre del año 2009 la tasa de subempleo se incremento al 45.14%, debido a que muchas personas que perdieron sus empleos, emprendieron algún tipo de negocio.

La falta de empleo y de oportunidades laborales ha ocasionado que un gran número de personas migren a las ciudades grandes como Quito y Guayaquil, para tratar de buscar alguna oportunidad laboral o con el propósito de mejorar su situación económica mediante la implementación de algún tipo de negocio.

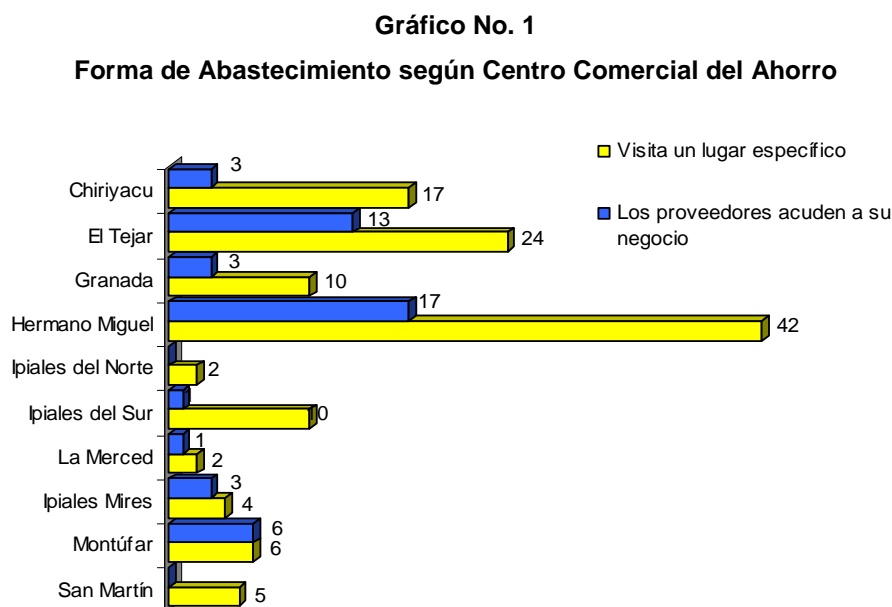
Es importante indicar que el incremento del desempleo y del subempleo ha sido un factor que ha influido para que se incremente la delincuencia y que las ciudades cada vez sean más inseguras (**Amenazas 4**).

## 1.1.2 MICRO AMBIENTE

### 1.1.2.1 Proveedores

Los comerciantes de los Centros Comerciales del Ahorro adquieren sus productos en lugares específicos y mediante proveedores que acuden a sus locales, o de ambas formas. Es importante indicar que la principal forma de abastecimiento es la visita directa a sus proveedores nacionales e internacionales.

En el gráfico No. 1 se observa la forma de abastecimiento de los Centros Comerciales del Ahorro.
















Fuente: Encuesta INNOVAR

Elaboración: PulsoEcuador®

Los principales lugares de abastecimiento de los comerciantes que visitan a sus proveedores según el informe realizado por Innovar – Pulso Ecuador<sup>17</sup> son: Mercado Mayorista CABLEC, 18%, Pelileo 14% que abastece del producto estrella de la mayoría de los Centros Comerciales del Ahorro la ropa Jean, la ciudad fronteriza de Ipiales 11%, Atuntaqui conocida por su variedad de tejidos 9%, Panamá principalmente para ropa y electrodomésticos 9% en, Ambato con calzado y maletas 8%, Huaquillas con ropa y CDs 5% y el restante 26% lo hacen a través de proveedores directos que ofrecen mercadería de otros mercados tanto nacionales como internacionales.

En el gráfico No. 2 se observa los días en los cuales los comerciantes acuden donde sus proveedores para abastecerse de mercadería para su negocio:

**Gráfico No. 2**  
**Días en los que se abastece según lugar**

Lugar de Abastecimiento	Principales días de abastecimiento						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mercado Mayorista CABLEC							
Panamá							
Huaquillas - Peru							
Ipiales - Colombia							
Pelileo							
Atuntaqui							
Ambato							
Otros mercados nacionales							
Otros							

Fuente: Encuesta INNOVAR

Elaboración: PulsoEcuador®

<sup>17</sup> Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador

De los proveedores que acuden a los negocios para entregarles mercadería, estos viene principalmente de Ambato para la provisión de calzado, de Colombia para ropa y calzado, de Panamá para electrodomésticos y joyas, de Guayaquil peluches y de Cuenca para calzado.

A continuación se presenta el gráfico No. 3 el cual indica los días en los cuales los proveedores visitan a los comerciantes en su negocio:

**Gráfico No. 3**  
**Días en los que su proveedor les visita**

Lugar de Abastecimiento	Principales días de abastecimiento						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Ambato							
Colombia							
Distintos proveedores							
Panamá							
Guayaquil							
Cuenca							
Perú							

Fuente: Encuesta INNOVAR

Elaboración: PulsoEcuador®

En el gráfico No. 4 se puede observar los principales proveedores por cada Centro Comercial:

**Gráfico No. 4**  
**Principales Lugares de Abastecimiento a los que acuden los comerciantes según Centro Comercial del Ahorro**

Centro Comercial del Ahorro	Lugar de Abastecimiento
Chiriyacu	Mercado Mayorista CABLEC
El Tejar	Ipiales
Granada	Atuntaqui
Hermano Miguel	Mercado Mayorista CABLEC
Ipiales del Norte	Mercado Mayorista CABLEC
Ipiales del Sur	Mercado Mayorista CABLEC
La Merced	Ipiales
Ipiales Mires	Mercado Mayorista CABLEC
Montúfar	Ipiales
San Martín	Mercado Mayorista CABLEC

Fuente: Encuesta INNOVAR

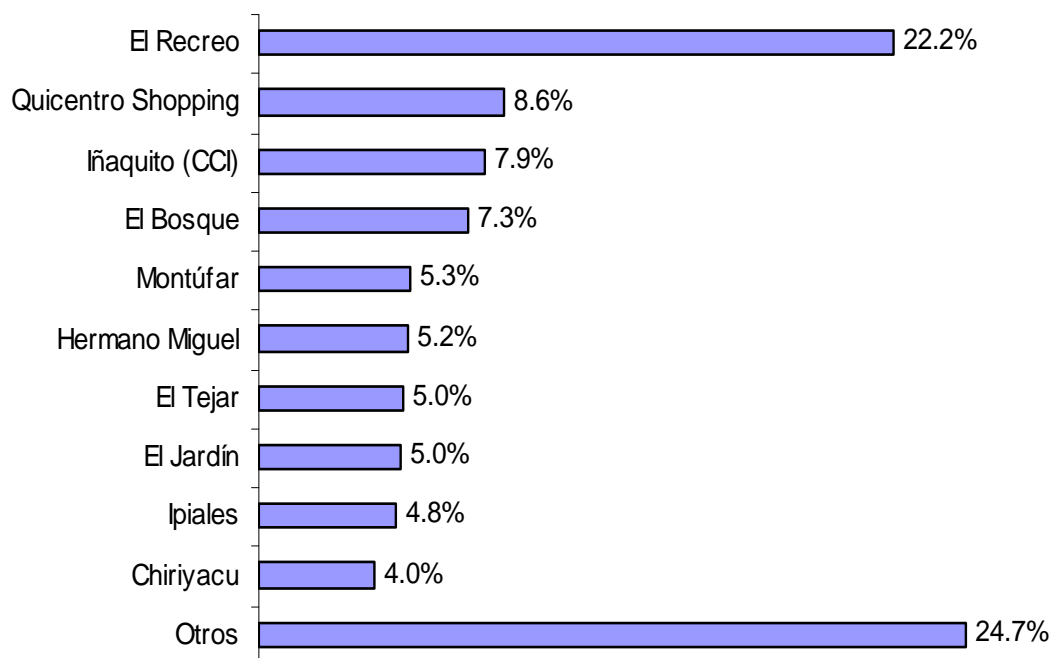
Elaboración: PulsoEcuador®

En el caso del Centro Comercial La Merced, los comerciantes principalmente visitan un lugar específico para el abastecimiento, como se observa en el gráfico 4, los negociantes adquieren sus productos en la ciudad de Ipiales, los productos de mayor demanda son: vestido y calzado. Los días en los cuales acuden para el abastecimiento son los lunes, la forma de pago la realizan en su mayoría de contado.

### 1.1.2.2 Competencia y su Participación

La principal competencia de los Centros Comerciales del Ahorro, son los centros comerciales modernos, ya que en estos se ofertan productos de similares características a un mayor nivel de precios. El Recreo es el lugar con un mayor porcentaje de clientela que alcanza un 22% como se observa en el gráfico 5 el Top on Mind de los Clientes en relación con los Centros Comerciales.

**Gráfico No. 5**  
**Top on Mind de los Clientes en relación con los Centros Comerciales**



**Fuente:** Resultados del Diagnóstico Consultoría Innovar

**Elaboración:** Sustainable Development Services

Como competencia directa se encuentran los comerciantes que no cuentan con locales en los Centros Comerciales del Ahorro y han ubicado sus locales en el Centro Histórico de Quito o siguen realizando sus ventas en las calles en los alrededores de los Centros Comerciales del Ahorro (**Amenaza 5**).

Otra competencia representan los almacenes chinos los mismos que se encuentran en diferentes sectores de la ciudad y cuentan con un sinnúmero de artículos de baja calidad, duración y precios bajos características que ya son reconocidas por los compradores por lo que evitan adquirirlos.

Para los comerciantes el Mercado Mayorista Cablec al realizar ventas al menor durante todos los días de la semana representa una competencia para los Centros Comerciales del Ahorro.

La principal competencia para el Centro Comercial La Merced son los diferentes Centros Comerciales del Ahorro, así como los locales que se ubican en los alrededores del Centro Histórico de Quito, estos representan competencia directa. Adicionalmente se encuentra otros competidores como son: los centros comerciales modernos y con un alto porcentaje de visitas el Centro Comercial El Recreo, los locales que comercializan productos chinos y el mercado mayorista Cablec.

### **1.1.2.3 Compradores**

Para obtener información sobre las características de los clientes que visitan los Centros Comerciales del Ahorro se ha tomado como referencia los resultados de las encuestas realizadas por la empresa Pulso Ecuador a 1370 compradores de los distintos Centros Comerciales.

A continuación se presenta las principales características de los clientes de los Centros Comerciales del Ahorro.

Se ha identificado dos principales tipos de clientes, el 35.77% es de nivel medio y el 36.20% es de nivel medio bajo. De la mayoría de clientes sus hogares se conforman de tres a cuatro miembros<sup>18</sup>.

Para el nivel socioeconómico medio bajo el jefe del hogar tiene instrucción secundaria y un 21% tiene instrucción superior.

El 24.67% de los clientes tiene un nivel de ingresos entre USD. 450 a USD. 1000 dólares. Mientras que el 22.6% sus ingresos fluctúan entre USD. 300 y USD. 450 dólares.

---

<sup>18</sup> Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador



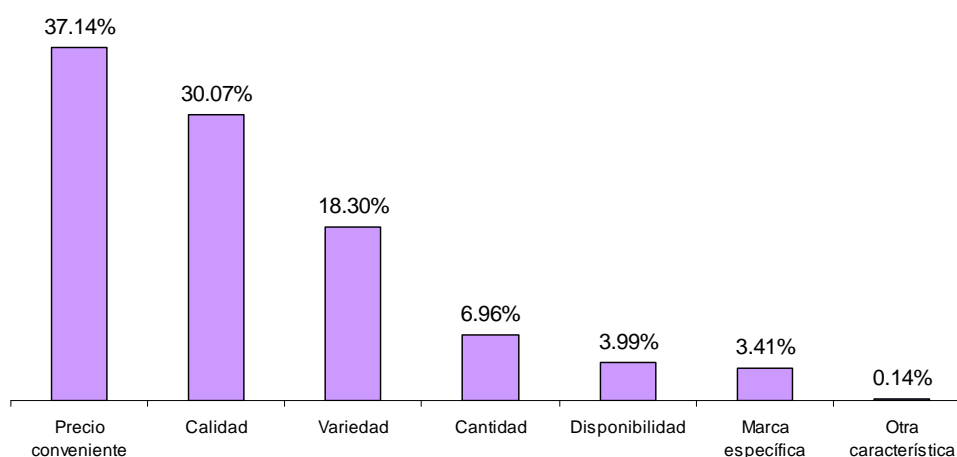
La edad promedio de los clientes de los Centros Comerciales del Ahorro se ubica entre los 19 a 30 años y el 36% tiene un promedio de edad que va entre los 31 a los 45 años. De los visitantes que acuden a los centros comerciales del ahorro un 47.52 es de sexo femenino y el 58.48% masculino.

Un 24% de los clientes que acuden a los centros comerciales viven en el sur de la ciudad, seguido por un segmento que habita en el centro sur y centro norte de Quito.

Los artículos de mayor demanda son: ropa 22%, calzado 18% seguidos por películas y música (DVD, VCD) con el 9%.

Los criterios en los que fundamentan los clientes sus decisiones de compra son el precio, calidad y variedad. En el gráfico 6 se observa las principales características que los clientes buscan cuando acuden a los Centros Comerciales del Ahorro.

**Gráfico No. 6**  
**Características de los productos**

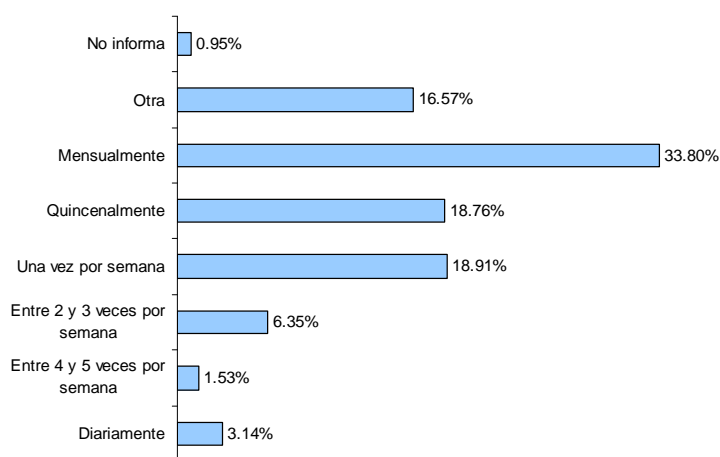


**Fuente:** Encuesta INNOVAR

**Elaboración:** PulsoEcuador

Los clientes visitan mensualmente los Centros Comerciales del Ahorro, aunque hay quienes prefieren hacerlo quincenal o semanalmente. En el gráfico 7 se observa la frecuencia de visita de los clientes a los Centros Comerciales

**Gráfico No. 7**  
**Frecuencia de Visita**



**Fuente:** Encuesta INNOVAR

**Elaboración:** PulsoEcuador

En el gráfico 8 se presenta los productos que los clientes no encuentran en cada uno de los Centros Comerciales del Ahorro, a continuación se presentan las necesidades no satisfechas de los clientes en los Centros Comerciales.

**Gráfico No.8**  
**Productos que no consigue y que quisiera tenerlos disponibles**

CCA	1er Lugar	2do Lugar	3er Lugar
Montúfar	Medicinas	Patio de comidas	Variedad de ropa
Ipiales del Sur	Variedad de ropa	Zapatos	Juguetería
Ipiales del Norte	Variedad de ropa	Zapatos	Electrodomésticos
El Tejar	Electrodomésticos	Variedad de ropa	Patio de comidas
La Merced	Medicinas	Patio de comidas	Electrodomésticos
Chiriyacu	Artículos para la construcción	Telas	Flores
Granada	Patio de comidas	Medicinas	Artículos para la construcción
Ipiales Mires	Electrodomésticos	Variedad de ropa	Medicinas
San Martín	Variedad de ropa	Patio de comidas	Artículos de bazar
Hermano Miguel	Patio de comidas	Artículos para la construcción	Variedad de ropa

**Fuente:** Encuesta INNOVAR

**Elaboración:** PulsoEcuador®

Las principales razones por la que los clientes prefieren visitar un Centro Comercial se observa en el gráfico No.9.

**Gráfico No. 9**  
**Razones por las que le gusta el CCA**

CCA	1er Lugar	2do Lugar	3er Lugar
Montúfar	Precios convenientes	Gran variedad	Buena Atención
Ipiiales del Sur	Tranquilo	Buena Ubicación ( Cerca de Casa)	Bonito
Ipiiales del Norte	Buena Ubicación ( Cerca de Casa)	Tranquilo	Gran variedad
El Tejar	Precios convenientes	Gran variedad	Es grande
La Merced	Precios convenientes	Bueno	Gran variedad
Chiriyacu	Precios convenientes	Gran variedad	Buena calidad
Granada	Precios convenientes	Gran variedad	Buena Ubicación ( Cerca de Casa)
Ipiiales Mires	Tranquilo	Es limpio	Cómodo
San Martín	Precios convenientes	Buena Ubicación ( Cerca de Casa)	Bueno
Hermano Miguel	Precios convenientes	Gran variedad	Es grande

Fuente: Encuesta INNOVAR

Elaboración: PulsoEcuador®

Para el caso del Centro Comercial La Merced los productos que no consiguen y sus clientes quisieran tenerlos son medicinas, un patio de comidas y electrodomésticos.

Sin embargo los clientes acuden a realizar sus compras ya que los precios de los productos son convenientes, la calidad es buena, cuenta con variedad de productos y van cambiando actualizando según los cambios en la moda (**Oportunidad 6**).

En la actualidad la afluencia de clientes se ha reducido esto se debe ha una serie de razones, siendo la principal la mala atención de los comerciantes que se ubican en los Centros Comerciales (**Amenaza 6**).

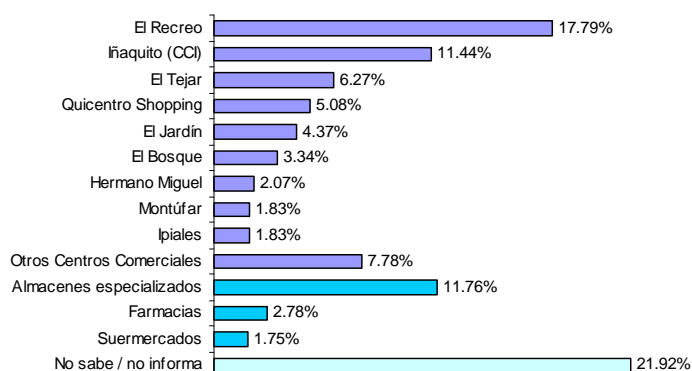
#### 1.1.2.4 Productos Sustitutos

Los Centros Comerciales del Ahorro también son considerados sustitutos entre sí, cuando en cualquiera de los Centros Comerciales del Ahorro el cliente no encuentra el producto que está buscando, acude como primera opción al Tejar y al Hermano Miguel, lo cual es coherente pues al ser los más grandes es posible que oferten mayor variedad de productos y servicios; entreguen descuentos y sus precios sean bajos (**Amenaza 7**).

En el Gráfico No. 10 se ilustra la participación de los lugares en los que los usuarios encuentran aquellos productos que son difíciles de conseguir. Cabe destacar que a más de centros comerciales fueron mencionados otros lugares de compra como almacenes especializados, en donde con seguridad el consumidor encuentra el artículo que busca, farmacias y supermercados.

**Gráfico No.10**

**Lugares en donde encuentra los productos que no consigue en el CCA donde compra**



**Fuente:** Encuesta INNOVAR

**Elaboración:** PulsoEcuador®

Otros lugares en donde los clientes encuentran productos y pueden ser considerados como sustitutos son: Centros Comerciales, Tiendas de ropa, ventas por catálogo. (**Amenaza 8**).

## **1.2 OPORTUNIDADES**

- O1. Acceso a fuentes de crédito formales.
- O2. Apoyo de políticas municipales.
- O3. Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.
- O4. Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.
- O5. Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.
- O6. Demanda creciente por nuevos productos. Moda.

## **1.3 AMENAZAS**

- A1. Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.
- A2. Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.
- A3. Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.
- A4. Inseguridad y delincuencia en el sector.
- A5. Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.
- A6. Pérdida de clientes por mala atención.
- A7. Descuentos y precios bajos de la competencia.
- A8. Presencia de nueva competencia.

## 1.4 MATRIZ EFE

Cuadro No. 1

MATRIZ EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acceso a fuentes de crédito formales.	0.09	1	0.09
Apoyo de políticas municipales.	0.07	4	0.28
Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.	0.11	3	0.33
Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.	0.06	1	0.06
Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.	0.09	2	0.18
Demanda creciente por nuevos productos. Moda.	0.09	2	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.	0.06	1	0.06
Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.	0.06	4	0.24
Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.	0.05	2	0.10
Inseguridad y delincuencia en el sector.	0.05	4	0.20
Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.	0.06	2	0.12
Pérdida de clientes por mala atención.	0.06	2	0.12
Descuentos y precios bajos de la competencia.	0.08	2	0.16
Presencia de nueva competencia.	0.07	2	0.14
	<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

El total 2.26 indica que el Centro Comercial esta justo por debajo de la media que se ubica en 2.5. Por lo cual deberían consolidar su esfuerzo por seguir estrategias que apuntalen sus oportunidades, evitando las amenazas que se presenten.

## CAPÍTULO 2.

### ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

#### 2.1 UBICACIÓN

El Centro Comercial La Merced se encuentra ubicado en la calle Cuenca 6-57 entre Mejía y Olmedo. El horario de atención es de 9H00 A.M. hasta las 18H00 P.M.

**Gráfico No.11**  
**Centro Comercial La Merced**



Fuente: Municipio de Quito

#### 2.2 ANTECEDENTES

El Centro Comercial La Merced existe desde hace 30 años; en los últimos años se construyó la planta alta, en este lapso de tiempo los comerciantes tuvieron que cerrar sus negocios hasta que se termine la construcción.

El centro comercial cuenta con 192 locales con una superficie aproximada de 6 metros cuadrados cada uno, en la actualidad existen un buen número de locales cerrados.

Cuentan con locales que prestan diferentes servicios entre ellos: costura, peluquería, fotografía.

El centro comercial cuenta con estatutos registrados en el Ministerio de Bienestar Social desde 1978. Los comerciantes se encuentran asociados en la Asociación de Comerciantes La Merced.

En la actualidad más del 50% de locales cuentan con escrituras, 72 locales que tienen ya las minutas y 2 locales que se encuentran en proceso<sup>19</sup>.

### **2.3 ACTIVIDADES DEL CENTRO COMERCIAL**

Básicamente consiste en la comercialización de diferentes productos como CD`s de música y películas, celulares, cargadores, zapatos de cuero, artículos de bazar, comidas, calzado deportivo, chompas, camisetas, pantalones y diferentes servicios como el de peluquería, costura, fotografía y varios locales de comidas. Los locales ubicados en el centro comercial cuenta con variedad de mercadería **(Fortaleza 1)**.

La ubicación del Centro Comercial La Merced no es buena, lo que ha conllevado a que existan muchos locales cerrados **(Debilidad 1)**. El no contar con parqueaderos dentro de sus instalaciones, ha limitado considerablemente la afluencia de personas a sus instalaciones **(Debilidad 2)**.

El patio de comidas ha contribuido a incrementar el número de visitas al Centro Comercial, existen ocho locales de comidas en los cuales se comercializan almuerzos que van desde USD. 1.00 y sus principales clientes son albañiles, policías metropolitanos, guardias y comerciantes ambulantes.

---

<sup>19</sup> Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.



El Centro Comercial La Merced realiza sus negociaciones y venta de sus productos en su mayoría en forma directa optando por políticas de precios acordes a la demanda que existe en el mercado, para lo cual cuenta con una fijación de precios establecida, garantizando así precios competitivos favorables a las necesidades de sus clientes.

## **2.4 FILOSOFIA EMPRESARIAL**

- Alcanzar una buena imagen comercial ante proveedores y clientes.
- Obtener una razonable rentabilidad dentro de su actividad económica en plazos y metas programadas.
- Procurar excelencia en el servicio y calidad en la administración y operación empresariales.
- Desarrollar una buena imagen del Centro y posicionamiento en la mente de los consumidores, por la calidad, precios, atención y seguridad de los productos y servicios que se ofertan
- Crecer en forma sostenida para futuras inversiones y mejoras en la empresa.

## **2.5 VISION**

Luego de cinco años ser un Centro Comercial reconocido como un modelo de organización y operación, buscando satisfacer las necesidades de los clientes que requieran de nuestros productos y servicios.

## **2.6 MISION**

Somos un conjunto de comerciantes organizados del sector del comercio popular minorista, actualmente operando en el Centro Comercial La Merced que buscamos proporcionar buen servicio y productos de excelente calidad con precios acordes a las necesidades del mercado.

## 2.7 VALORES

- Solidaridad,
- Responsabilidad
- Compromiso
- Respeto
- Calidad
- Seguridad
- Honestidad

## 2.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMERCIANTES

El promedio de edad de los comerciantes oscila entre los cuarenta y cincuenta y nueve años. La mitad de los comerciantes tiene instrucción primaria, la tercera parte educación superior (33%) y un 17% ha cursado algún año de instrucción superior<sup>20</sup>.

La tercera parte de los comerciantes son migrantes hacia Quito (36%)<sup>21</sup>, y llevan viviendo en esta ciudad un promedio de treinta y un años.

El promedio de años que el comerciante labora en este centro comercial es de 11.7 años, por lo que cuentan con experiencia en este negocio (**Fortaleza 2**).

## 2.9 CAPACITACIÓN DE LOS COMERCIANTES

Un gran número de comerciantes participó en algún curso de capacitación ofrecido para mejorar la administración del negocio. La institución que brindó esta capacitación fue el Municipio de Quito. Un alto porcentaje de comerciantes afirman

---

<sup>20</sup> Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.

<sup>21</sup> Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.

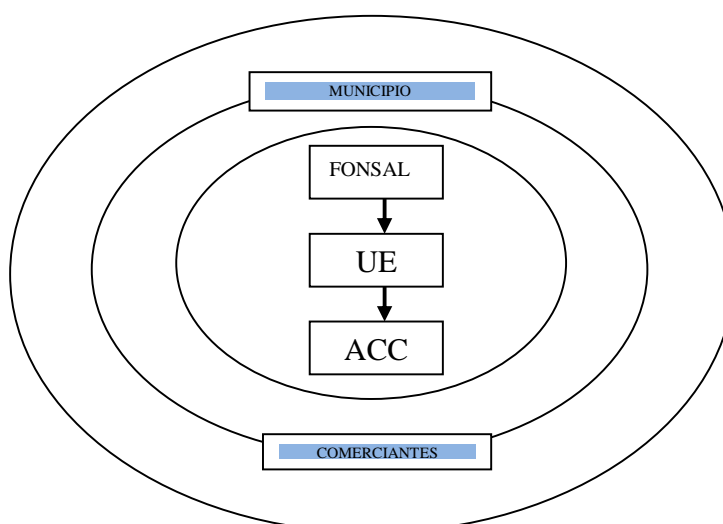
que han puesto en práctica los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación recibido.

Los comerciantes desean recibir algún curso de capacitación que tenga como objetivo mejorar su capacidad para administrar su negocio. Los principales temas que quisieran recibir son: manejo administrativo del negocio, atención al cliente y relaciones humanas.

## **2.10 ÁREA ADMINISTRATIVA**

La administración de los Centros Comerciales del Ahorro la realizan los administradores de los Centros Comerciales del Ahorro, los cuales son supervisados y controlados por la Unidad Ejecutora del Proyecto de Reordenamiento y Modernización del Comercio Popular, que depende directamente de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Salvamento. En el gráfico No. 12 se presenta los principales actores del proceso de administración de los Centros Comerciales.

**Gráfico No.12**  
**Mapa de Actores Directos**



**Fuente:** Encuesta INNOVAR

**Elaboración:** PulsoEcuador®

Las administraciones de los Centros Comerciales del Ahorro fundamentan su operación y funcionamiento en sus respectivos reglamentos internos, los cuales han sido, en general, elaborados en base de las disposiciones de la Ley de Propiedad Horizontal, que faculta al propietario de un inmueble bajo este régimen, a reglamentar provisionalmente la operación y funcionamiento del mismo, hasta que los copropietarios en número equivalente al 51% puedan constituir la Asamblea General de Copropietarios, elegir sus dignidades y aprobar el correspondiente Reglamento Interno. Ninguno de los Centros Comerciales del Ahorro cuenta con Reglamento Interno legalmente aprobado.

El centro comercial La Merced cuenta con reglamento interno aprobado por los socios de su asociación **(Fortaleza 3)**.

Adicionalmente, la Unidad Ejecutora del Comercio Informal<sup>22</sup> emitió un instructivo para los Administradores de los Centros Comerciales, en que se establecen las funciones básicas tanto del Administrador como de los Supervisores, las mismas que se vienen cumpliendo en los ocho Centros Comerciales regidos por la Unidad Ejecutora del Comercio Informal.

Un gran número de comerciantes conoce las normas para el funcionamiento de los locales y están de acuerdo con las mismas.

El personal que trabaja en los locales del centro comercial brinda mucha confianza en el desarrollo de sus actividades diarias **(Fortaleza 4)**.

Algunos de los comerciantes consultados indican que es necesario cambiar el sistema actual de administración, lo que les permitiría mejorar la organización. Sin embargo existen algunos problemas que se han plantean si se da el cambio como la

---

<sup>22</sup> Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador

falta de capacidad de poder administrar ellos mismos, la falta de preparación en administración y la falta de compromiso de los asociados.

Los mecanismos de seguridad actuales son insuficientes para mantener la seguridad diurna y nocturna, las áreas aledañas al Centro Comercial que presentan altos niveles de peligrosidad y riesgo **(Debilidad 3)**.

Los comerciantes consideran que los aspectos que deberían mejorar o cambiar para que la gestión sea efectiva son: la publicidad **(Debilidad 4)**, la organización y la seguridad.

## **2.11 ÁREA FINANCIERA ECONÓMICA**

Muy pocos comerciantes llevan algún tipo de registro contable. Un gran número cuenta con un registro de compras y ventas e ingresos y gastos **(Debilidad 5)**.

El promedio de ventas mensuales es de \$ 402, mientras que el promedio de compras mensuales es \$ 238, el promedio del monto de autoconsumo es de \$9.

La utilidad promedio mensual de cada negocio en el centro comercial es de \$ 142.

El monto promedio de capital del negocio es de \$ 888 y de capital prestado \$ 314.

El pago promedio mensual de los servicios básicos (agua, luz, teléfono), por cada local es de \$ 15.

Un reducido número de comerciantes solicitó un préstamo para incrementar su negocio. El promedio de monto solicitado fue de \$ 1.883, plazo promedio del crédito es de 11.7 meses y a una tasa de interés promedio anual del 13.1%. El acceso a estos créditos se realizó a través de bancos o mutualistas.

Los capitales disponibles para la operación comercial no son suficientes, por lo que muchos comerciantes recurren a préstamos con altos intereses que les suministran los chulqueros (**Debilidad 6**).

Los comerciantes obtienen información sobre los precios de compra de la siguiente manera: averiguan a mayoristas, a través de los proveedores, preguntando en distribuidoras, averiguan o preguntan a los compañeros comerciantes y comparan precios entre locales.

En referencia a los precios de venta la información la obtienen: a través de los mayoristas, comparando precios con otros locales, de acuerdo a los proveedores y averiguan a compañeros comerciantes.

El monto promedio de compras de los principales artículos para el negocio en temporada alta y de acuerdo al giro, son: comidas y bebidas – arroz (\$ 292), pollo y carnes (\$ 63) y papas (\$ 52); textiles – ternos de niño (\$ 240), camisas de hombre (\$ 144), medias (\$ 66) y pantalones de gabardina H y M (\$ 60); CD – CD de música y películas (\$ 107); celulares y accesorios – tarjetas de prepago (\$ 81); otros giros – papel boon (\$ 500), joyas (\$ 173) y flores naturales (\$ 50).

El monto promedio de compras de los principales artículos para el negocio en temporada baja y de acuerdo al giro, son: comidas y bebidas – arroz (\$ 180), pollo y carnes (\$ 40), y papas (\$ 52); textiles – medias de niños (\$ 66), camisas (\$ 35) y calentadores (\$ 31); CD – CD de música y películas (\$ 56); celulares y accesorios – tarjetas prepago (\$ 81); otros giros – joyas (\$ 173), Flores naturales (\$ 46) y papel boon (\$ 38).

En el Anexo 12 se presenta un detalle de los principales gastos incurridos en la administración del centro comercial, A continuación se detalla los principales valores:

Personal Administrativo	\$1,150.00
-------------------------	------------

Personal de Limpieza	\$ 896.00
Agua	\$ 254.00
Luz	\$ 365.00
Productos de Limpieza	\$ 60.00
Suministros de Oficina	\$ 20.00
Difusión y Promoción	\$ 427.00
Mantenimiento	\$ 450.00

El pago a empleados, no es un gasto representativo puesto que los locales emplean solo una persona para que realice las ventas. Por lo general el negocio es atendido por el 77% de los /las comerciantes propietarios. El 12% de los locales son arrendados y solo el 11% es atendido por amigos y parientes<sup>23</sup>.

El pago mensual promedio que los comerciantes del centro comercial La Merced cancelan a sus dependientes es de \$ 100.00 y existen alrededor de 15 locales que cuentan con dependientes en sus negocios.

La remuneración mensual promedio para el comerciante dueño del negocio, se han considerado los valores del gasto mensual del hogar que declaran son pagados con recursos provenientes de las ventas del negocio, que equivale a un valor de \$ 110.00<sup>24</sup>.

## **2.12 AREA DE PRODUCCIÓN**

Algunos de los comerciantes del Centro confeccionan artículos especialmente prendas de vestir que las ofrecen en éste, además prestan servicios de reparación de ropa, calzado **(Fortaleza 5)**.

---

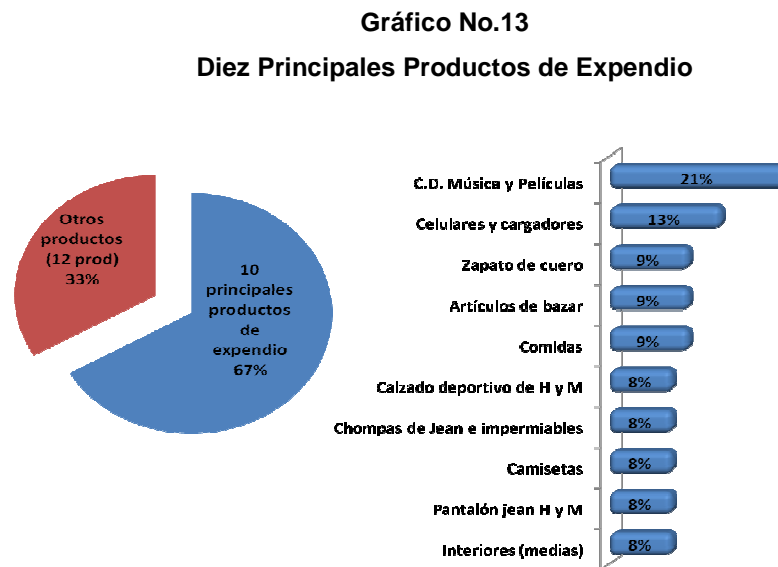
<sup>23</sup> Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.

<sup>24</sup> Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.

## 2.13 AREA DE MARKETING

Los comerciantes creen que los productos que comercializan tienen ventaja competitiva con el resto del mercado, estas ventajas se dan principalmente en el precio, calidad, atención al cliente y la presentación.

En el gráfico No. 13 se presenta los principales productos de expendio en el centro comercial La Merced.



Fuente: Encuesta INNOVAR

Elaboración: PulsoEcuador®

Los precios de venta en el centro comercial se fijan considerando los siguientes aspectos: un porcentaje de utilidad, de acuerdo a la competencia y a la demanda.

Los comerciantes realizan cambios de precios en los productos de forma mensual, en fechas especiales y trimestralmente.

Existen un reducido número de comerciantes que han tenido quejas o devoluciones de los productos, la mayoría de los comerciantes indican no haber tenido este problema.



Los comerciantes realizan descuentos especiales por varias razones: clientes frecuentes, la cantidad de productos que compran y por temporada.

Un gran número de comerciantes piensa introducir nuevos productos para la venta.

Las visitas al centro comercial aumentan en temporadas específicas o en fechas especiales como: Navidad, San Valentín, Día de la Madre y del Padre, etc.

La principal forma de pago de los clientes que visitan el centro comercial es de contado. Del total de los negocios existentes muy pocos realizan ventas a crédito.

La rotación de mercadería por parte de los comerciantes se realiza de forma semanal, mensual y quincenal.

Existe un irrespeto y falta de control al cambio de giros de negocios, lo que incrementa la competencia interna (**Debilidad 7**).

## **2.14 AREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Los locales comerciales que se encuentran ubicados en el centro comercial La Merced, no cuenta con equipos de computación, sistemas informáticos y tampoco con acceso a Internet en sus locales.

## **2.15 FORTALEZAS**

- F1. Contar con variedad de mercadería.
- F2. Experiencia ganada en este tipo de negocio.
- F3. Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.
- F4. Contar con personal de confianza.
- F5. Creación y confección de productos para los clientes.

## 2.16 DEBILIDADES

- D1. Gran número de locales cerrados.
- D2. Falta de parqueaderos.
- D3. Falta de seguridad diurna y nocturna.
- D4. Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.
- D5. Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.
- D6. Limitado capital de trabajo y de inversión.
- D7. Competencia interna.

## 2.17 MATRIZ EFI

Cuadro No. 2  
MATRIZ EFI

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Contar con variedad de mercadería.	0.09	3	0.27
Experiencia ganada en este tipo de negocio.	0.15	3	0.45
Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.	0.12	3	0.36
Contar con personal de confianza.	0.05	3	0.15
Creación y confección de productos para los clientes.	0.09	4	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
Gran número de locales cerrados.	0.11	1	0.11
Falta de parqueaderos.	0.05	2	0.10
Falta de seguridad diurna y nocturna.	0.06	2	0.12
Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.	0.06	2	0.12
Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.	0.06	1	0.06
Limitado capital de trabajo y de inversión.	0.08	1	0.08
Competencia interna.	0.08	1	0.08
	<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

El total 2.26 indica que el Centro Comercial esta justo por debajo de la media que se ubica en 2.5. Por lo cual deberían seguir estrategias que consoliden sus fortalezas internas en el mercado, evitando las debilidades que se presenten.

## **CAPÍTULO 3.**

### **GENERACION DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERACION DE ESTRATEGIAS**

En el Centro Comercial La Merced es necesario implementar nuevas estrategias y objetivos que ayuden a incrementar sus ventas y crear lealtad de los clientes, para lo cual se considera que uno de los factores más importantes es la motivación y compromiso de sus comerciantes.

En el centro comercial es importante que el cliente se sienta satisfecho, y para esto se debe conocer las necesidades del mercado, ofreciendo productos de alta calidad creando una imagen corporativa donde las personas perciban que el centro comercial brinda confianza y seguridad en la comercialización y entrega de los productos.

Para esto se ha visto la necesidad de elaborar una serie de matrices que ayuden a seleccionar de mejor manera la estrategia y los objetivos que se desarrollarán para mejorar los procesos internos en la empresa.

##### **3.1.1 MATRIZ DE PRIORIZACION**

Esta matriz nos permite jerarquizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para realizar la matriz se ha comparado cada uno de los factores otorgándoles una valoración, que permite priorizar cuales de los factores internos y externos del centro comercial son los más preponderantes. A continuación se presenta la matriz de Priorización para el FODA obtenido:

**3.1.1.1 Matriz de Priorización Fortalezas**

**Cuadro No. 3**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS**

	Contar con variedad de mercadería.	Experiencia ganada en este tipo de negocio.	Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.	Contar con personal de confianza.	Creación y confección de productos para los clientes.	SUMATORIA	PRIORIDAD
Contar con variedad de mercadería.	0.50	1.00	-	-	1.00	2.50	17.24%
Experiencia ganada en este tipo de negocio.	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	4.50	31.03%
Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.	1.00	1.00	0.50	-	1.00	3.50	24.14%
Contar con personal de confianza.	-	1.00	-	0.50	-	1.50	10.34%
Creación y confección de productos para los clientes.	1.00	1.00	-	-	0.50	2.50	17.24%
<b>TOTAL</b>	<b>3.50</b>	<b>4.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>3.50</b>	<b>14.50</b>	<b>100.00%</b>

A continuación se presenta la jerarquización de las fortalezas:

FACTOR	PRIORIDAD
Experiencia ganada en este tipo de negocio.	31.03%
Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.	24.14%
Contar con variedad de mercadería.	17.24%
Creación y confección de productos para los clientes.	17.24%
Contar con personal de confianza.	10.34%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

3.1.1.2 Matriz de Priorización Debilidades

**Cuadro No. 4**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES**

	Gran número de locales cerrados.	Falta de parqueaderos.	Falta de seguridad diurna y nocturna.	Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.	Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.	Limitado capital de trabajo y de inversión.	Competencia interna.	SUMATORIA	PRIORIDAD
Gran número de locales cerrados.	0.50	1.00	-	1.00	1.00	1.00	1.00	5.50	24.44%
Falta de parqueaderos.	1.00	0.50	1.00	-	-	-	-	2.50	11.11%
Falta de seguridad diurna y nocturna.	1.00	-	0.50	-	-	1.00	-	2.50	11.11%
Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.	1.00	-	-	0.50	-	1.00	-	2.50	11.11%
Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.	1.00	-	-	-	0.50	1.00	-	2.50	11.11%
Limitado capital de trabajo y de inversión.	1.00	-	-	1.00	1.00	0.50	-	3.50	15.56%
Competencia interna.	1.00	1.00	-	-	-	1.00	0.50	3.50	15.56%
<b>TOTAL</b>	<b>6.50</b>	<b>2.50</b>	<b>1.50</b>	<b>2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>5.50</b>	<b>1.50</b>	<b>22.50</b>	<b>100.00%</b>

A continuación se presenta la jerarquización de las debilidades:

FACTOR	PRIORIDAD
Gran número de locales cerrados.	24.44%
Limitado capital de trabajo y de inversión.	15.56%
Competencia interna.	15.56%
Falta de parqueaderos.	11.11%
Falta de seguridad diurna y nocturna.	11.11%
Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.	11.11%
Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.	11.11%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

3.1.1.3 Matriz de Priorización Oportunidades

**Cuadro No. 5**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES**

	Acceso a fuentes de crédito formales.	Apoyo de políticas municipales.	Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.	Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.	Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.	Demanda creciente por nuevos productos. Moda.	SUMATORIA	PRIORIDAD
Acceso a fuentes de crédito formales.	0.50	1.00	1.00	-	-	1.00	3.50	17.50%
Apoyo de políticas municipales.	1.00	0.50	-	1.00	-	-	2.50	12.50%
Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.	1.00	-	0.50	1.00	1.00	1.00	4.50	22.50%
Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.	1.00	-	-	0.50	1.00	-	2.50	12.50%
Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.	1.00	-	1.00	-	0.50	1.00	3.50	17.50%
Demanda creciente por nuevos productos. Moda.	1.00	-	1.00	-	1.00	0.50	3.50	17.50%
<b>TOTAL</b>	<b>5.50</b>	<b>1.50</b>	<b>3.50</b>	<b>2.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>20.00</b>	<b>100.00%</b>

A continuación se presenta la jerarquización de las oportunidades:

FACTOR	PRIORIDAD
Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.	22.50%
Acceso a fuentes de crédito formales.	17.50%
Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.	17.50%
Demanda creciente por nuevos productos. Moda.	17.50%
Apoyo de políticas municipales.	12.50%
Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.	12.50%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

3.1.1.4 Matriz de Priorización Amenazas

**Cuadro No. 6**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS**

	Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.	Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.	Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.	Inseguridad y delincuencia en el sector.	Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.	Pérdida de clientes por mala atención.	Descuentos y precios bajos de la competencia.	Presencia de nueva competencia.	SUMATORIA	PRIORIDAD
Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.	0.50	-	-	-	-	-	1.00	1.00	2.50	9.26%
Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.	1.00	0.50	1.00	-	-	-	1.00	-	3.50	12.96%
Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.	1.00	-	0.50	-	1.00	1.00	-	-	3.50	12.96%
Inseguridad y delincuencia en el sector.	1.00	-	-	0.50	1.00	-	-	-	2.50	9.26%
Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.	-	-	1.00	1.00	0.50	-	-	1.00	3.50	12.96%
Pérdida de clientes por mala atención.	-	-	-	-	1.00	0.50	1.00	1.00	3.50	12.96%
Descuentos y precios bajos de la competencia.	-	-	1.00	-	1.00	1.00	0.50	1.00	4.50	16.67%
Presencia de nueva competencia.	-	-	-	-	1.00	1.00	1.00	0.50	3.50	12.96%
<b>TOTAL</b>	<b>3.50</b>	<b>0.50</b>	<b>3.50</b>	<b>1.50</b>	<b>5.50</b>	<b>3.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>27.00</b>	<b>100.00%</b>

A continuación se presenta la jerarquización de las amenazas:

FACTOR	PRIORIDAD
Descuentos y precios bajos de la competencia.	16.67%
Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.	12.96%
Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.	12.96%
Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.	12.96%
Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.	12.96%
Presencia de nueva competencia.	12.96%
Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.	9.26%
Inseguridad y delincuencia en el sector.	9.26%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

### 3.1.2 MATRIZ FODA

Para realizar un estudio más exhaustivo de esta matriz se ha desarrollado un análisis comparativo de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la selección de las mejores estrategias que ayuden al centro comercial a aprovechar de una manera más eficiente sus ventajas competitivas y a mejorar los problemas que se han venido dando.

Las estrategias FO, FA, DO, DA se presentan a continuación:

**Cuadro No. 7**  
**MATRIZ FODA**

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1	Acceso a fuentes de crédito formales.	1 Incremento de aranceles e impuestos regidos por el gobierno y la restricción de importaciones de bienes de consumo duradero, consumo no duradero y equipo de transporte.
	2	Apoyo de políticas municipales.	2 Descapitalización de los negocios debido a la desaceleración del consumo y a la crisis económica mundial originada en Estados Unidos, que podría generar una recesión en todo el mundo.
	3	Los clientes y consumidores identifican en la actualidad a los Centros Comerciales del Ahorro como un lugar en donde se puede encontrar una gran variedad de productos, a precios convenientes.	3 Inestabilidad política debido al cambio de autoridades, las mismas que no han definido un plan de gobierno, políticas y propuestas claras para el comercio informal.
	4	Introducir nuevas tecnologías de información con el objeto de hacer más versátiles y funcionales sus procesos de compra e importación.	4 Inseguridad y delincuencia en el sector.
	5	Introducción de sistemas de venta con tarjetas, cheques, crédito.	5 Ventas ambulantes en sectores aledaños al centro comercial.



		6	Demanda creciente por nuevos productos. Moda.	6	Pérdida de clientes por mala atención.
				7	Descuentos y precios bajos de la competencia.
				8	Presencia de nueva competencia.
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Contar con variedad de mercadería.	F2O3.1	Aprovechar importación directa para comercializar a precios óptimos.	F1A7.1	Incentivar a los clientes ofreciéndoles precios competitivos en el mercado.
2	Experiencia ganada en este tipo de negocio.	F2O4.2	Aprovechar la experiencia y conocimiento de los comerciantes para introducir nuevas tecnologías de información	F1A8.2	Reducir los costos en el abastecimiento de productos en relación a cantidades, precios y calidades
3	Reglamento interno de operación aprobado por los comerciantes.	F2O5.3	Aprovechar la experiencia de los comerciantes para introducir nuevos sistemas de comercialización	F2A4.3	Mejorar la imagen y seguridad del centro comercial y de los sectores aledaños
4	Contar con personal de confianza.	F2O6.4	Aprovechar la experiencia de los comerciantes para incorporar nuevos productos en el mercado	F2A7.4	Buscar los sistemas de descuentos más eficaces a ser implementados en el centro comercial.
5	Creación y confección de productos para los clientes.	F3O1.5	Aprovechar la asociatividad para acceder a fuentes de crédito formales como alternativa de financiamiento	F2A8.5	Promover planes de descuentos y precios competitivos.
		F3O3.6	Aprovechar la asociatividad para mejorar el poder de negociación frente a sus proveedores	F3A4.6	Aprovechar la asociatividad y establecer una campaña de seguridad en el centro comercial y en el sector.
		F4O2.7	Incrementar las capacitaciones a los comerciantes en temas de servicio al cliente, trabajo en equipo	F3A6.7	Mejorar la instalaciones y ambientes del centro comercial a las necesidades de operación comercial
		F5O6.8	Mejorar la calidad de sus diseños, ofreciendo productos que se encuentren de moda	F5A8.8	Realizar una campaña publicitaria para el centro comercial, dando a conocer los beneficios que ofrecen
<b>DEBILIDADES</b>					
1	Gran número de locales cerrados.	D1O2.1	Apertura de locales con nuevos productos o servicios y que la mercadería sea renovada cada cierto tiempo.	D1A7.3.	Aplicar una política de precios acorde a la demanda del mercado.

2	Falta de parqueaderos.	D1O6.2 Aprovechar la demanda creciente por nuevos productos para captar nuevos clientes.	D1A6.2 Ejecutar un sistema de capacitación en temas de gestión empresarial, atención al cliente, trabajo en equipo, organización y operación de locales comerciales, exhibición y ventas, relaciones interpersonales y liderazgo, negociación y solución de conflictos.
3	Falta de seguridad diurna y nocturna.	D3O2.7 Establecer un plan de seguridad en coordinación con las autoridades de turno.	D3A4.4 Implementar un plan de seguridad al interno del centro Comercial
4	Escasa Publicidad y promoción del Centro Comercial.	D4O4.5 Crear una página Web de la compañía para hacer conocer los productos con los que cuenta el centro comercial y comercializarlos a través de esta	D4A8.1. Desarrollar campañas publicitarias para mejorar la imagen de la empresa.
5	Falta de reportes ingresos y gastos de los locales comerciales.	D4O6.6 Implementar estrategias de mercadeo de producto, precio, plaza y promoción	D5A6.8 Adquirir un sistema contable que facilite la obtención de reportes
6	Limitado capital de trabajo y de inversión.	D5O4.8 Implementar paquetes informáticos para un mejor control de los ingresos y gastos.	D6A1.6 Priorizar las compras de mercadería estableciendo productos de mayor demanda
7	Competencia interna.	D6O1.3 Aprovechar la líneas de financiamiento para incrementar su capital de trabajo y su inversión	D6A8.5 Maximizar recursos en publicidad y promoción como medio de expansión y conocimiento de los productos que comercializa el Centro Comercial
		D7O6.4 Equilibrar los niveles de competencia interna en relación con el manejo, distribución y venta de productos.	D7A7.7 Implementar un sistema de descuentos o promociones por las compras en los locales del Centro Comercial

### **3.1.3 ESTRATEGIA GENERICAS DE PORTER**

La estrategia competitiva consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las

cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones<sup>25</sup>. Estas estrategias genéricas son:

- Liderazgo absoluto en costos: Competir por precio. Hacer todo lo posible para disminuir los costos unitarios.
- Diferenciación: Ser distinto a la competencia, diferenciar los productos propios sobre los ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior. (Calidad, Innovación, Satisfacción al cliente).
- Especialización: Detectar nichos “Productos – Mercados” en los cuales la empresa pueda especializarse y así diferenciarse de sus competidores.

**Gráfico No. 14**  
**Matriz de Estrategias Genéricas de Porter**

	VENTAJA ESTRATEGICA	
	Costo Bajo	Caracter Unico
Todos los consumidores Segmentos de Mercado	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Especialización	
	Especializada en Costos	Especializada en Diferenciación

**Fuente:** Deinsa

**Elaboración:** Porter

Para el caso del Centro Comercial La Merced la estrategia genérica de Porter que se va a implementar es la de diferenciación.

### 3.1.4 MATRIZ DE ANSOFF

Esta matriz nos permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Expresa las posibles combinaciones producto / mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

<sup>25</sup> [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c02.htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c02.htm)

Esta matriz puede ayudar en la determinación del crecimiento que puede implementarse con estrategias de marketing.

En el gráfico No. 15 se presenta la matriz de Ansoff y sus principales estrategias:

**Gráfico No.15**  
**Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollos de Mercados	Diversificación

Fuente: Marketing Conceptos y Estrategias  
Elaboración: Ansoff

A continuación se detalla cada estrategia que presenta la matriz de Ansoff<sup>26</sup>:

- *Penetración en el Mercado: Es una estrategia para incrementar las ventas en mercados actuales con productos actuales.*
- *Desarrollo de Mercados: Es una estrategia para incrementar las ventas de productos actuales en nuevos mercados.*
- *Desarrollo de Productos: Es una estrategia para incrementar las ventas mediante el mejoramiento de productos actuales o el desarrollo de nuevos productos para mercados actuales.*
- *Diversificación: Es una estrategia para vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. La diversificación se puede hacer de cuatro formas:*
  - *Diversificación Horizontal: Ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aún cuando estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existentes.*
  - *Diversificación Vertical: La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.*

<sup>26</sup> Marketing Conceptos y Estrategias - PRIDE, William y FERREL O.

- *Diversificación Concéntrica: Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.*
- *Diversificación Conglomerada: Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes.*

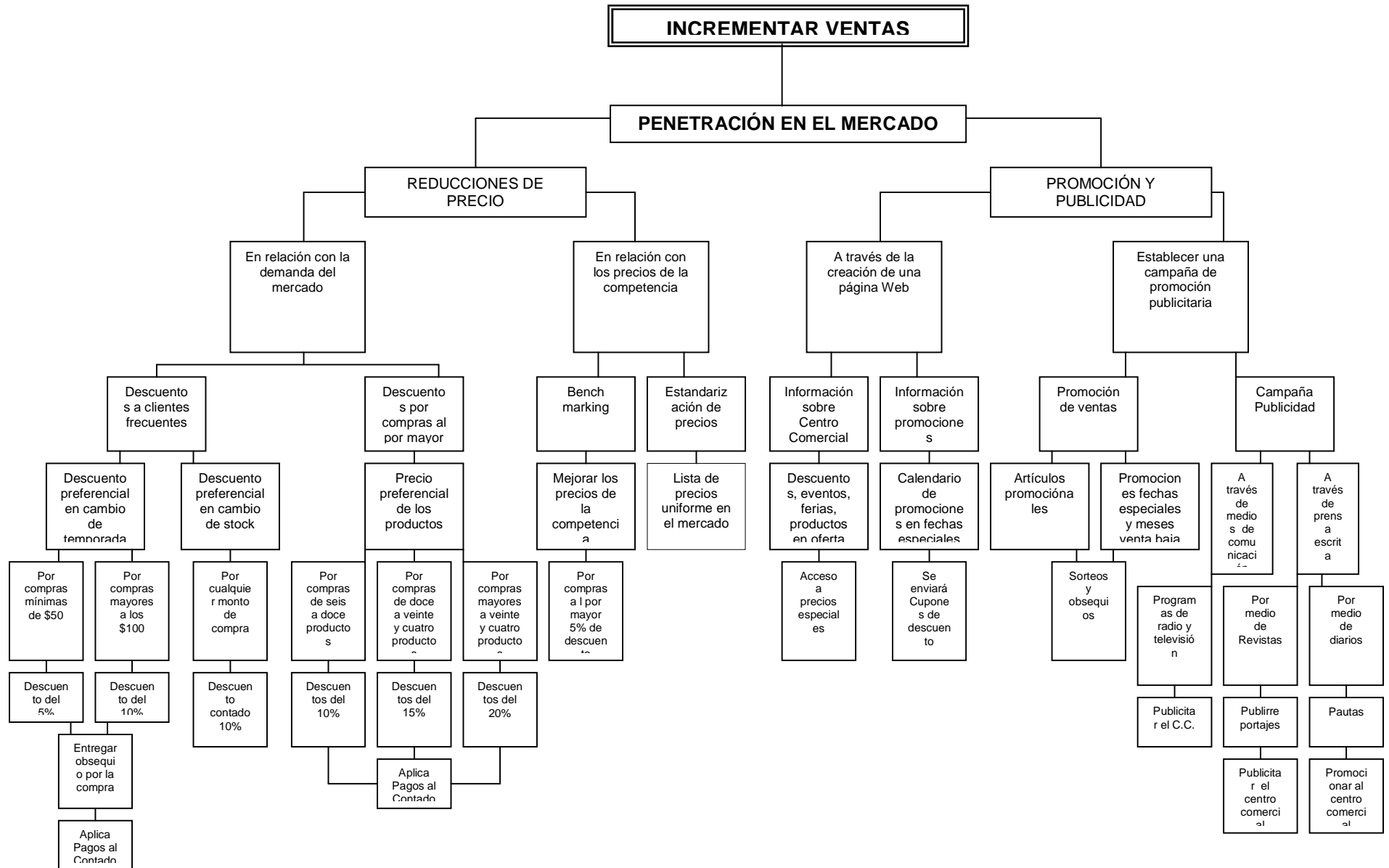
Para el caso del Centro Comercial La Merced se va a implementar la Penetración en el Mercado.

### **3.1.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia a ser aplicada en el Centro Comercial La Merced es Incremento en Ventas a través de la Penetración de Mercados la misma que pretende mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Dentro de esta estrategia el Centro Comercial plantea la diferenciación.

En el gráfico No. 16 se presentan los principales estrategias que se van a desarrollar para incrementar las ventas a través de una penetración en el mercado con dos propuestas reducción de precios y promoción y publicidad.

Gráfico No.16  
 Selección Estrategia

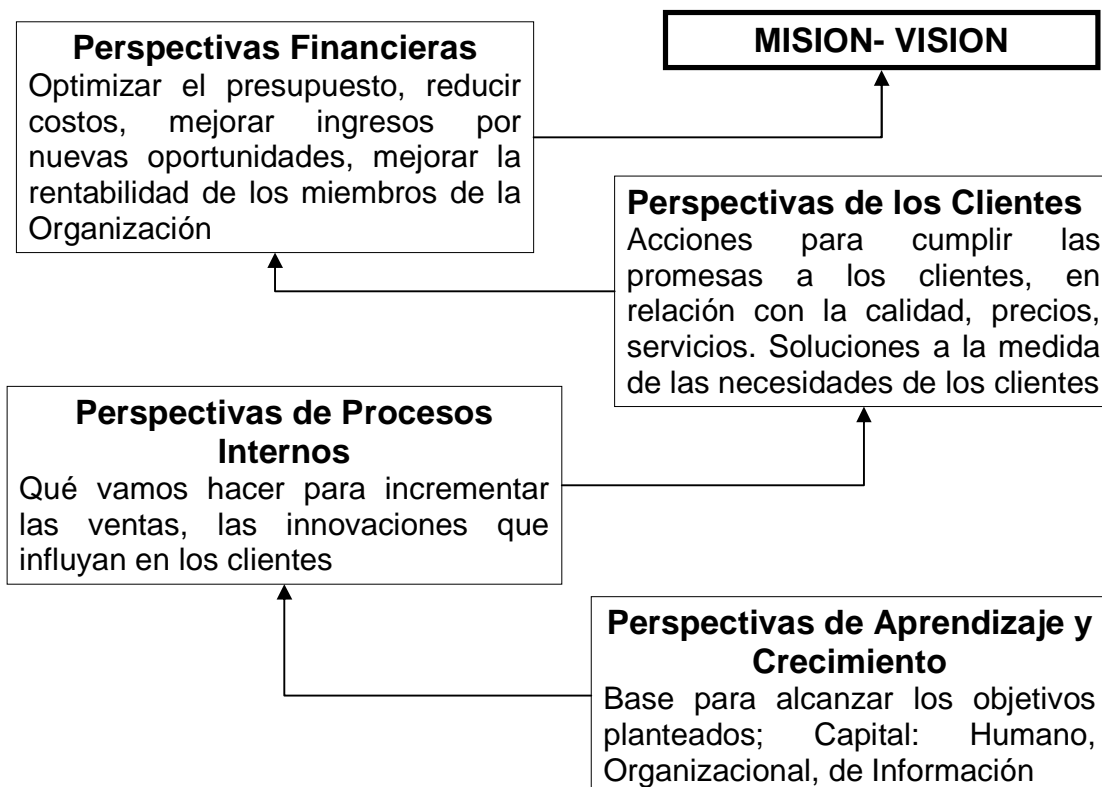


### 3.2 GENERACION DE OBJETIVOS

Para que la estrategia seleccionada de resultado se ha planteado cuatro objetivos de Aprendizaje y Crecimiento, de Procesos Internos, de los Clientes y Financieros a ser evaluado para cada elemento que tiene la estrategia antes mencionada.

A continuación se presenta un gráfico en el cual nos permite identificar como los objetivos estratégicos se interrelacionan y complementan desde las perspectivas:

Gráfico No.17  
Generación de Objetivos



### 3.2.1 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro No. 8  
 GENERACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
FINANCIERAS	Incrementar las ventas, manteniendo niveles de rentabilidad adecuados.
	Incrementar el valor comercial de los locales y del centro comercial.
	Mejorar la rotación del inventario de cada uno de los locales comerciales.
DEL CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes.
	Lograr que los clientes sientan que el Centro Comercial es el lugar ideal para hacer sus compras.
	Implementar nuevos productos y servicios.
PROCESOS INTERNOS	Posicionarse como un Centros Comercial que ofrecen productos a los precios mas bajos del mercado, en un ambiente seguro y limpio, en donde tenga excelente atención y servicio al cliente.
	Mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en el manejo de recursos que posibiliten identificar y captar nuevos clientes.
	Generar una imagen corporativa propia para el Centro Comercial, que permita captar nuevos clientes.
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un plan de capacitación práctica y útil en temas empresariales.
	Mejorar la capacidad de gestión comercial y la comunicación interna y de organización que posibiten alianzas y la adopción de nuevas tecnologías.



### 3.2.2 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

Cuadro No. 9

**MATRIZ OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Incrementar las ventas, manteniendo niveles de rentabilidad adecuados. Incrementar el valor comercial de los locales y del centro comercial. Mejorar la rotación del inventario de cada uno de los locales comerciales.</p>	<p>Aprovechar la experiencia de los comerciantes para introducir nuevos sistemas de comercialización. Mejorar la instalaciones y ambientes del centro comercial a las necesidades de operación comercial. Reducir los costos en el abastecimiento de productos en relación a cantidades, precios y calidades. Aprovechar la líneas de financiamiento para incrementar su capital de trabajo y su inversión. Equilibrar los niveles de competencia interna en relación con el manejo, distribución y venta de productos. Prioirizar las compras de mercadería estableciendo productos de mayor demanda.</p>
<p>Incrementar la satisfacción de los clientes. Lograr que los clientes sientan que el Centro Comercial es el lugar ideal para hacer sus compras. Implementar nuevos productos y servicios.</p>	<p>Aprovechar la experiencia de los comerciantes para incorporar nuevos productos en el mercado. Mejorar la calidad de sus diseños, ofreciendo productos que se encuentren de moda. Buscar los sistemas de descuentos más eficaces a ser implementados en el centro comercial. Incentivar a los clientes ofreciéndoles precios competitivos en el mercado. Aperturar de locales con nuevos productos o servicios y que la mercadería sea renovada cada cierto tiempo. Aprovechar la demanada creciente por nuevos productos para captar nuevos clientes. Implementar estrategias de mercadeo de producto, precio, plaza y promoción. Implementar un sistema de descuentos o promociones por las compras en los locales del Centro Comercial.</p>
<p>Posicionarse como un Centros Comercial que ofrecen productos a los precios mas bajos del mercado, en un ambiente seguro y limpio, en donde tenga excelente atención y servicio al cliente. Mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en el manejo de recursos que posibiliten identificar y captar nuevos clientes. Generar una imagen corporativa propia para el Centro Comercial, que permita captar nuevos clientes.</p>	<p>Aprovechar importación directa para comercializar a precios óptimos. Aprovechar la asociatividad para mejorar el poder de negociación frente a sus proveedores. Aprovechar la asociatividad para acceder a fuentes de credito formales como alternativa de financiamiento. Promover planes de descuentos y precios competitivos. Mejorar la imagen y seguridad del centro comercial y de los sectores aledaños. Aprovechar la asociatividad y establecer una campaña de seguridad en el centro comercial y en el sector. Realizar una campaña publicitaria para el centro comercial, dando a conocer los beneficios que ofrecen. Crear una página web de la compañía para hacer conocer los productos con los que cuenta el centro comercial y comercializarlos a través de esta. Maximizar recursos en publicidad y promoción como medio de expansión y conocimiento de los productos que comercializa el Centro Comercial. Desarrollar campañas publiciatrias para mejorar la imagen de la empresa.</p>
<p>Implementar un plan de capacitación práctica y útil en temas empresariales. Mejorar la capacidad de gestión comercial y la comunicación interna y de organización que posibiten alianzas y la adopción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Incrementar las capacitaciones a los comerciantes en temas de servicio al cliente, trabajo en equipo. Establecer un plan de seguridad en coordinación con las autoridades de turno. Implementar paquetes informáticos para un mejor control de los ingresos y gastos. Ejecutar un sistema de capacitación en temas de gestión empresarial, atención al cliente, trabajo en equipo, organización y operación de locales comerciales, exhibición y ventas, relaciones interpersonales y liderazgo, negociación y solución de conflictos. Implementar un plan de seguridad al interno del centro Comercial. Adquirir un sistema contable que facilite la obtención de reportes.</p>

### **3.3 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING**

#### **3.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

- Introducir líneas de productos que actualmente no existen en el centro: sabanas, cobijas, lencería, toallas, artefactos para el hogar, perfumes y recuerdos.
- Crear una imagen en los consumidores de confiabilidad y liderazgo del centro comercial san martín.
- Ofrecer productos en el tiempo, la forma, y lugar que requieren los clientes para cubrir sus necesidades
- Analizar posibilidades de cambio en el giro con el que trabajan, orientándolos hacia aquellos demandados por los clientes y que no existen actualmente en el Centro Comercial.
- Gestionar la ubicación, dentro del Centro Comercial de negocios ancla o generadores de tráfico, tales como un patio de comidas, espacios para empresas de servicios públicos o servicios financieros.
- Crear un reglamento interno de funcionamiento del Centro Comercial, en el que se regule lo que se puede y no se puede hacer en cada local y en las áreas de tráfico.
- Contar con un centro de atención e información al cliente, en el que puedan presentar quejas, sugerencias, reclamos y solicitar información.

### **3.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO**

- Descuentos a clientes frecuentes y por compras al por mayor.
- Implementar un sistema de descuentos en función de: cantidades de productos demandados, las promociones programadas, las épocas de disminución de la demanda, el decrecimiento de la vigencia (moda) de los productos, especialmente ropa y calzado.
- Ofertar diversas calidades a precios diferenciales, que posibiliten el acceso a todos los segmentos de consumidores del mercado objetivo.
- En todos los locales del Centro Comercial, los productos ofertados deben tener un precio menor al ofertado por la competencia.
- Determinar precios preferenciales de los productos que se comercializan en el Centro Comercial.
- Introducir tarjetas de crédito con planes de pagos sin intereses dependiendo el monto y la cantidad de mercadería.
- Implementar una tarjeta de afiliación al Centro Comercial, con descuentos y promociones.

### **3.3.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA**

- Tratar que la cobertura geográfica que abarque el centro y el valle de los chillos, como áreas prioritarias.
- Mejorar la atención y trato a los clientes: respeto, seriedad, puntualidad.

- Implementar un plan de seguridad física de las personas al interior del centro y en áreas circundantes.
- Identificar con letreros estandarizados cada uno de los locales comerciales.
- Colocar buzones de sugerencias para que los clientes puedan comunicar sus inquietudes al Administrador.
- Identificar en forma clara los sitios de aparcamiento deben estar claramente identificados y señalizados.
- Implementar un sistema de señalización tanto externa como interna, clara y visible, con formatos universales.
- Organizar los horarios de carga y descarga de mercadería de tal manera que no se realicen en horas de funcionamiento del Centro Comercial.
- Contar con un estándar mínimo de limpieza y organización en los locales comerciales.
- Contar con un sistema de audio que permita ambientar el Centro Comercial con música adecuada, que genere en los clientes tranquilidad, relajamiento y un estado anímico adecuado para realizar compras.

### **3.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION**

- Crear una pagina Web para el Centro Comercial.

- Implementar una campaña de promoción y publicidad en diferentes medios de comunicación como radio, prensa escrita y revistas; que resalte la misión, visión, la marca y la imagen del centro comercial.
- Informar y resaltar la identidad y particularidad de los productos y servicios del centro comercial.
- Establecer promociones las mismas que deberán planificarse en días, semanas o meses de acontecimientos especiales.
- Implementar alianzas estratégicas con productores, proveedores, agencias publicitarias, empresas fabricantes de alimentos y bebidas con el propósito de publicitar el centro comercial.
- Generar una imagen corporativa que identifique al centro comercial.
- Desarrollar empaques con el logo del centro comercial y mensajes publicitarios.
- Diseñar un plan anual de eventos que se realizarían en el centro comercial.
- Generar boletines de prensa para contar a los medios eventos especiales que realice el centro comercial.
- Construir una base de datos de los clientes para enviara las promociones y novedades del centro comercial.
- Implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación integral, que permitirán al Centro Comercial lograr uniformidad en los mensajes que se pretendan transmitir. La comunicación integral incluye el desarrollo de estrategias para cada uno de los siguientes factores:

- La Publicidad, dentro de las estrategias de comunicación integral se plantea que alcance un 30%. Para lo cual se utilizarán varios medios:
  - Radio, se pautará tres días por semana en los meses de mayor venta. Para las épocas de menor tráfico se pautará diariamente. Los medios a utilizarse será radios como América, Canela, Joya Estéreo; en los programas de mayor sintonía.
  - Prensa Escrita, se utilizará para promocionar fechas especiales como san Valentín, día de la madre, día del padre, día del niño, inicio de verano. Se utilizarán los siguientes medios Metro Hoy, La Hora, Últimas Noticias.
  - Página Web, que ayudará a informar sobre los productos ofertados y las promociones existentes.
- Promoción en Ventas, dentro de las estrategias de comunicación integral se plantea que alcance un 20%. A través de la implementación de promociones en temporada alta como en temporada baja. Se utilizaran varios tipos de promociones:
  - Promoción Continua, con artículos promocionales como la implementación de fundas con el logo del centro comercial y la impresión de calendarios con información del centro comercial.
  - Promociones Estacionales, en fechas especiales como san Valentín, día de la madre, día del padre, día del niño, inicio de verano, en las cuales se utilizará sorteos por consumo, acompañados de artículos promocionales como esferos, llaveros y gorras. Esta estrategia deberá ser acompañada con la difusión en varios medios de comunicación con dos semanas de anticipación.
  - Promociones en temporada de ventas bajas, en estos meses se realizarán descuentos por cambios de stock o por cambio de temporada.

- Relaciones Públicas, dentro de las estrategias de comunicación integral se plantea que alcance un 30%. Se utilizará para obtener publicidad gratuita del centro comercial. Para lo cual se han determinado los siguientes esfuerzos:
  - El Administrador del centro comercial asumirá funciones de relacionador público para contactarse con diferentes instituciones públicas o privadas para conseguir auspicios para proyectos en conjuntos o en campañas promocionales.
  - Se deberá realizar boletines de prensa para enviar a los medios, en el cual se informen sobre los eventos del centro comercial.
  - Se deberá procurar captar a medios para que realicen reportajes del centro comercial.
- Marketing Directo, dentro de las estrategias de comunicación integral se plantea que alcance un 20%. Se utilizará para informar a los clientes de los productos y promociones existentes. Para lo cual se han determinado los siguientes esfuerzos:
  - Construir una base de datos de los correos electrónicos de los clientes, la misma que permitirá enviar e-mails con las principales promociones y eventos que se realicen en el centro comercial.
  - Generar campañas de Emailings, con el propósito de publicitar al centro comercial, sus productos y eventos mediante el envío de correos electrónicos.

## **CAPÍTULO 4.**

### **EVALUCIÓN ECONÓMICA**

#### **4.1 SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA**

Para realizar la evaluación financiera se presentan algunos supuestos a fin de simular el comportamiento que podría presentarse en el Centro Comercial La Merced.

Para la estructuración del flujo de de caja del plan propuesto se han considerado los siguientes aspectos:

Con la determinación del flujo de caja se busca determinar si el esquema de negocio propuesto es rentable y sostenible desde la perspectiva del proyecto.

Para evaluar la factibilidad financiera del proyecto propuesto un periodo de diez años.

Para los costos de inversión se ha estimado desembolsos para capacitación en diferentes áreas y obras de infraestructura en el Centro Comercial La Merced.

Las ventas mensuales en base a la encuesta realizada por Pulso Ecuador a los comerciantes del Centro Comercial La Merced, en la cual se definieron un promedio de ventas mensuales por local comercial.



El mismo procedimiento que se definió para obtener datos referentes a las ventas se realizó para obtener las cifras referente a las compras, remuneraciones de los dependientes, el autoconsumo, el pago mensual por servicios básicos y la remuneración mensual para el comerciante dueño del negocio para lo que se consideraron los valores del gasto mensual del hogar, los mismos que son pagados con recursos provenientes de las ventas del negocio.

Adicionalmente se solicitó al Fondo de Salvamento los valores por concepto de pago de mantenimiento, promoción y publicidad, remuneraciones del personal administrativo, remuneraciones del personal de limpieza, gastos de agua, luz, productos de limpieza, suministros de oficina rubros que en la actualidad son pagados por el FONSAL y que deberán ser asumidos por los comerciantes de los centros comerciales del ahorro cuando se realice el traspaso de la administración del Municipio a los comerciantes. Valores que se presentan en el Anexo 12.

La información obtenida se registra de forma mensual, para realizar el flujo de caja se procedió a anualizar los valores proporcionados.

Una vez se ha obtenido los valores anuales para realizar las proyecciones de las variables seleccionadas se ha utilizado los criterios relacionados con el crecimiento esperado de la economía en el largo plazo. A continuación se presenta el siguiente cuadro con los porcentajes de crecimiento para cada variable:

**Cuadro No. 10**  
**TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL VARIABLES**

<b>TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL PROPUESTAS</b>										
<b>SUPUESTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
VENTAS	4.00%	4.40%	4.80%	5.20%	5.60%	6.00%	6.40%	6.80%	7.20%	7.60%
COMPRAS	5.00%	5.10%	5.20%	5.30%	5.40%	5.50%	5.60%	5.70%	5.80%	5.90%
AUTOCONS	4.00%	4.05%	4.10%	4.15%	4.20%	4.25%	4.30%	4.35%	4.40%	4.45%
REMUNERACION DEPENDIENTES	2.50%	2.55%	2.60%	2.65%	2.70%	2.75%	2.80%	2.85%	2.90%	2.95%
REMUNERACION PROPIETARIO	2.50%	2.55%	2.60%	2.65%	2.70%	2.75%	2.80%	2.85%	2.90%	2.95%
SER BASICOS	2.00%	2.05%	2.10%	2.15%	2.20%	2.25%	2.30%	2.35%	2.40%	2.45%
GASTOS OPERATIVOS	2.00%	2.05%	2.10%	2.15%	2.20%	2.25%	2.30%	2.35%	2.40%	2.45%
GASTOS MANTENIMIENTO	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
GASTOS PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.00%	2.05%	2.10%	2.15%	2.20%	2.25%	2.30%	2.35%	2.40%	2.45%

## 4.2 PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA

La tasa de descuento, entendida como una medida del mejor uso alternativo de capital, con lo cual se actualizan los flujos de ingresos y egresos, para el caso de este proyecto la tasa será del 12%.

Para la elaboración del flujo de caja del Centro Comercial La Merced, se asume que el valor de la edificación donde funciona el centro comercial asume el municipio y a través de este la colectividad. Es decir se considera como costo hundido el valor del bien inmueble.

En la inversión se considera los costos de rehabilitación de la infraestructura del centro comercial, además costos que se deberá realizar en capacitación. A continuación se presenta el detalle de la inversión que se deberá realizar:

**Cuadro No. 11**  
**DETALLE DE INVERSION**

<b>INVERSION</b>	<b>MONTO</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
Instalaciones y Adecuaciones	172,800.00
<b>Total Instalaciones y Adecuaciones</b>	<b>172,800.00</b>
<b>CAPACITACION</b>	
Estudios	18,000.00
Socio Organizativas	7,500.00
Legales y Jurídicas	1,100.00
Marketing	6,400.00
Económica financieras	1,800.00
Social	4,500.00
<b>Total Capacitacion</b>	<b>39,300.00</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>212,100.00</b>

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las ventas que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 12**  
**DETALLE VENTAS**

Promedio Ventas Mensuales	402.00
Número de Locales	192.00
Ventas Mensuales	77,184.00
Ventas Anuales	926,208.00

A continuación se detalla las compras que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 13**  
**DETALLE DE COMPRAS**

Promedio Compras Mensuales	238.00
Número de Locales	192.00
Compras Mensuales	45,696.00
Compras Anuales	548,352.00

En el siguiente cuadro se detalla los valores correspondientes a autoconsumos que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 14**  
**DETALLE DE AUTOCONSUMOS**

Promedio Autoconsumo Mensual	9.00
Número de Locales	192.00
Autoconsumos Mensuales	1,728.00
Autoconsumos Anuales	20,736.00

A continuación se detalla de las remuneraciones que se pagan a los dependientes en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 15**  
**DETALLE DE REMUNERACIONES DEPENDIENTES**

Promedio Pago Dependientes Mensual	100.00
Número de Locales	15.00
Pago Dependientes Mensual	1,500.00
Pago Dependientes Anuales	18,000.00

En el siguiente cuadro se detalla los valores promedios que recibe un comerciante como remuneración que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 16**  
**DETALLE DE REMUNERACIONES COMERCIANTES**

Promedio Pago Propietarios Mensual	110.00
Número de Locales	192.00
Pago Propietarios Mensual	21,120.00
Pago Propietarios Anuales	253,440.00

A continuación se detalla el valor de los servicios básicos que cancelan los comerciantes en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 17**  
**DETALLE DE SERVICIOS BASICOS**

Promedio Servicio Basico Mensual	15.00
Número de Locales	192.00
Servicios Basicos Mensuales	2,880.00
Servicios Basicos Anuales	34,560.00

En el siguiente cuadro se presenta un detalle de los gastos del personal administrativos, gastos del personal de limpieza y de los insumos que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 18**  
**DETALLE DE EXPENSAS**

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Administrador	1	600.00	600.00	7,200.00
Secretaria/contadora	1	250.00	250.00	3,000.00
Supervisor	1	300.00	300.00	3,600.00
			<b>1,150.00</b>	<b>13,800.00</b>

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Personal Limpieza Diurnos	2	200.00	400.00	4,800.00
Personal Limpieza Nocturnos	2	248.00	496.00	5,952.00
			<b>896.00</b>	<b>10,752.00</b>

			<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Agua			254.00	3,048.00
Luz			365.00	4,380.00
Productos de limpieza			60.00	720.00
Suministros oficina			20.00	240.00
			<b>699.00</b>	<b>8,388.00</b>

A continuación se detalla el valor del mantenimiento del centro comercial en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 19**  
**DETALLE DE MANTENIMIENTO**

Mantenimiento Mensual	450.00
Mantenimiento Anual	5,400.00

En el siguiente cuadro se presenta un detalle de los gastos de promoción y publicidad que se generan en un periodo de doce meses, a partir de este valor se realiza la proyección para los siguientes años.

**Cuadro No. 20**  
**DETALLE DE PROMOCION Y PUBLICIDAD**

Promocion y Publicidad Mensual	427.00
Promocion y Publicidad Anual	5,124.00

A continuación se detalla el cálculo de la depreciación que se realiza para un periodo de diez años. Para el cálculo de la depreciación se ha considerado el valor que se va a invertir en las obras para mejorar la infraestructura.

**Cuadro No. 21**  
**DETALLE DEPRECIACION**

Obras de Infraestructura
172,800.00
Años Depreciación
20.00
Valor Anual Depreciación
8,640.00

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Depreciación	8,640.00	17,280.00	25,920.00	34,560.00	43,200.00	51,840.00	60,480.00	69,120.00	77,760.00	86,400.00
Valor Residual	164,160.00	155,520.00	146,880.00	138,240.00	129,600.00	120,960.00	112,320.00	103,680.00	95,040.00	86,400.00

Para realizar la inversión en la infraestructura del centro comercial y la capacitación a los comerciantes es necesario contar con financiamiento para lo cual se requiere realizar un crédito bancario por un valor de \$ 212.100,00 con una tasa de interés del 15%, los mismo que será cancelados por los comerciantes del centro comercial en un plazo de diez años. En el Anexo 13 se presenta la tabla de amortización del crédito.

El flujo de caja está formulado para que se consigan los recursos necesarios para cubrir la totalidad de costos presentados en cada periodo manteniendo una caja mínima. La obtención de los recursos para la implementación del proyecto corresponde a un crédito bancario en una institución financiera.

A continuación se presenta los resultados de la evaluación financiera del proyecto:

**Cuadro No. 22**  
**DETALLE EVALUACIÓN FINANCIERA**

FLUJO NETO DE CAJA DEL PROYECTO	
Valor Actual neto	\$25,500.59
Tasa Interna de Retorno	16.82%

En el siguiente cuadro se presente el flujo de caja que se ha obtenido para el proyecto.

**Cuadro No. 23**  
**DETALLE FLUJO DEL PROYECTO**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO											
CENTRO COMERCIAL LA MERCED											
VALORES EN DOLARES											
RUBRO / AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INVERSION</b>	<b>- 212,100.00</b>										
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>963,256.32</b>	<b>1,005,639.60</b>	<b>1,053,910.30</b>	<b>1,108,713.63</b>	<b>1,170,801.60</b>	<b>1,241,049.69</b>	<b>1,320,476.87</b>	<b>1,410,269.30</b>	<b>1,511,808.69</b>	<b>1,626,706.15</b>
<b>Venta de productos o servicios</b>		<b>963,256.32</b>	<b>1,005,639.60</b>	<b>1,053,910.30</b>	<b>1,108,713.63</b>	<b>1,170,801.60</b>	<b>1,241,049.69</b>	<b>1,320,476.87</b>	<b>1,410,269.30</b>	<b>1,511,808.69</b>	<b>1,626,706.15</b>
Ventas		963,256.32	1,005,639.60	1,053,910.30	1,108,713.63	1,170,801.60	1,241,049.69	1,320,476.87	1,410,269.30	1,511,808.69	1,626,706.15
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>955,307.52</b>	<b>994,894.03</b>	<b>1,037,061.18</b>	<b>1,082,002.61</b>	<b>1,129,928.80</b>	<b>1,181,068.69</b>	<b>1,235,671.48</b>	<b>1,294,008.62</b>	<b>1,356,375.95</b>	<b>1,423,096.13</b>
<b>Pago Proveedores</b>		<b>910,812.24</b>	<b>949,319.33</b>	<b>990,356.76</b>	<b>1,034,115.89</b>	<b>1,080,804.78</b>	<b>1,130,649.86</b>	<b>1,183,897.63</b>	<b>1,240,816.73</b>	<b>1,301,700.01</b>	<b>1,366,867.02</b>
Compras		575,769.60	605,133.85	636,800.81	670,340.65	706,535.05	745,396.70	787,141.02	832,008.06	880,264.53	932,200.14
Auto Consumo		21,565.44	22,438.84	23,358.83	24,328.22	25,350.01	26,427.39	27,563.76	28,762.79	30,028.35	31,364.61
Remuneraciones Dependientes		18,450.00	19,372.50	20,341.13	21,358.18	22,426.09	23,547.39	24,724.76	25,961.00	27,259.05	28,622.01
Remuneracion Proprietario		259,776.00	266,400.29	273,326.70	280,569.85	288,145.24	296,069.23	304,359.17	313,033.41	322,111.38	331,613.66
Servicios Basicos		35,251.20	35,373.85	36,729.30	37,518.98	38,344.40	39,207.15	40,108.91	41,051.47	42,036.71	43,066.61
<b>Gastos de Operativos</b>		<b>33,598.80</b>	<b>34,287.58</b>	<b>35,007.61</b>	<b>35,760.28</b>	<b>36,547.00</b>	<b>37,369.31</b>	<b>38,228.81</b>	<b>39,127.18</b>	<b>40,066.24</b>	<b>41,047.86</b>
Personal Administrativo		14,076.00	14,364.56	14,666.21	14,981.54	15,311.13	15,655.63	16,015.71	16,392.08	16,785.49	17,196.73
Personal de Limpieza		10,367.04	11,191.86	11,426.89	11,672.57	11,929.37	12,197.78	12,478.33	12,771.57	13,078.09	13,398.50
Insumos Administracion Centro Comercial		8,555.76	8,731.15	8,914.51	9,106.17	9,306.50	9,515.90	9,734.77	9,963.53	10,202.66	10,452.62
<b>Gastos de Mantenimiento</b>		<b>5,670.00</b>	<b>5,953.50</b>	<b>6,251.18</b>	<b>6,563.73</b>	<b>6,891.92</b>	<b>7,236.52</b>	<b>7,598.34</b>	<b>7,978.26</b>	<b>8,377.17</b>	<b>8,796.03</b>
Mantenimiento		5,670.00	5,953.50	6,251.18	6,563.73	6,891.92	7,236.52	7,598.34	7,978.26	8,377.17	8,796.03
<b>Gasto de Promocion y Publicidad</b>		<b>5,226.48</b>	<b>5,333.62</b>	<b>5,445.63</b>	<b>5,562.71</b>	<b>5,685.09</b>	<b>5,813.00</b>	<b>5,946.70</b>	<b>6,086.45</b>	<b>6,232.53</b>	<b>6,385.22</b>
Promoción y Publicidad		5,226.48	5,333.62	5,445.63	5,562.71	5,685.09	5,813.00	5,946.70	6,086.45	6,232.53	6,385.22
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>- 212,100.00</b>	<b>7,948.80</b>	<b>10,745.57</b>	<b>16,849.12</b>	<b>26,711.02</b>	<b>40,872.80</b>	<b>59,981.01</b>	<b>84,805.39</b>	<b>116,260.68</b>	<b>155,432.74</b>	<b>203,610.02</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>212,100.00</b>										
Créditos a largo plazo	212,100.00										
Créditos a corto plazo											
Aportes de capital											
Otros (Especificar)											
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>41,062.97</b>	<b>40,919.17</b>	<b>40,896.05</b>	<b>40,869.22</b>	<b>40,838.07</b>	<b>40,801.92</b>	<b>40,759.95</b>	<b>40,711.24</b>	<b>40,654.70</b>	<b>40,546.82</b>
Amortización de capital		9,911.02	11,504.26	13,353.63	15,500.28	17,992.02	20,884.32	24,241.57	28,138.51	32,661.91	37,870.21
Servicio de la deuda (Intereses)		31,151.95	29,414.90	27,542.43	25,368.94	22,846.05	19,917.60	16,518.38	12,572.73	7,992.79	2,676.61
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)</b>	<b>212,100.00</b>	<b>- 41,062.97</b>	<b>- 40,919.17</b>	<b>- 40,896.05</b>	<b>- 40,869.22</b>	<b>- 40,838.07</b>	<b>- 40,801.92</b>	<b>- 40,759.95</b>	<b>- 40,711.24</b>	<b>- 40,654.70</b>	<b>- 40,546.82</b>
<b>G. DEPRECIACION</b>		<b>164,160.00</b>	<b>155,520.00</b>	<b>146,880.00</b>	<b>138,240.00</b>	<b>129,600.00</b>	<b>120,960.00</b>	<b>112,320.00</b>	<b>103,680.00</b>	<b>95,040.00</b>	<b>86,400.00</b>
<b>H. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (C + F - G)</b>		<b>- 197,274.17</b>	<b>- 185,693.60</b>	<b>- 170,926.94</b>	<b>- 152,398.20</b>	<b>- 129,565.27</b>	<b>- 101,780.91</b>	<b>- 68,274.56</b>	<b>- 28,130.56</b>	<b>19,738.05</b>	<b>76,663.20</b>
<b>I. IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL</b>		<b>1,192.32</b>	<b>1,611.84</b>	<b>2,527.37</b>	<b>4,006.65</b>	<b>6,130.92</b>	<b>8,997.15</b>	<b>12,720.81</b>	<b>17,439.10</b>	<b>23,314.91</b>	<b>30,541.50</b>
<b>J. INVERSIONES</b>											
<b>K. DEPRECIACIONES</b>		<b>164,160.00</b>	<b>155,520.00</b>	<b>146,880.00</b>	<b>138,240.00</b>	<b>129,600.00</b>	<b>120,960.00</b>	<b>112,320.00</b>	<b>103,680.00</b>	<b>95,040.00</b>	<b>86,400.00</b>
<b>L. FLUJO NETO (H - I + K)</b>		<b>- 34,306.49</b>	<b>- 31,785.43</b>	<b>- 26,574.30</b>	<b>- 18,164.85</b>	<b>- 6,096.19</b>	<b>10,181.94</b>	<b>31,324.63</b>	<b>58,110.34</b>	<b>91,463.13</b>	<b>132,521.70</b>

Se plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero. El VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en valor actual. En el análisis realizado el resultado del VAN es \$ 25.500,59 a una tasa de descuento del 12%, por lo cual el proyecto debe ser implementado.

La tasa interna de retorno es la tasa a la cual el VAN del proyecto es igual a cero, es decir, refleja el nivel de rentabilidad del proyecto. La TIR del flujo del proyecto es de 16,82%; lo cual demuestra que el proyecto es rentable, debido a que es mayor que la tasa de descuento.



## **CAPÍTULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las conclusiones encontradas a partir del análisis realizado, adicionalmente se presentan algunas recomendaciones que ayudarán a mejorar el desarrollo del negocio.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ha realizado una gran inversión para implementar el plan de reordenamiento del comercio informal, en el cual se establecieron espacios para la construcción de centros comerciales del ahorro.
2. Se puede concluir que el desalojo de los comerciantes informales de las calles del centro histórico, ha permitido que se recuperen las calles, plazas, parques, casas, museos, entre otros lugares emblemáticos del Centro Histórico de Quito; generando un incremento del tráfico de turistas a nivel nacional e internacional.
3. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de sus empresas metropolitanas ha generado un sin número de incentivos para los comerciantes que fueron reubicados en los centros comerciales del ahorro. En la actualidad la administración de los centros comerciales está a cargo del Fondo de Salvamento.
4. Del análisis realizado se concluye que existen factores externos que pueden influir en la disminución de las ventas de los centros comerciales. Los factores más preponderantes son la inseguridad, la delincuencia, la prostitución, las ventas informales que se encuentran en los alrededores de los centros comerciales.

5. El Centro Comercial La Merced realiza sus negociaciones y venta de sus productos en su mayoría en forma directa optando por políticas de precios acordes a la demanda que existe en el mercado, para lo cual cuenta con una fijación de precios establecida, garantizando así precios competitivos favorables a las necesidades de sus clientes.
6. Un gran número de comerciantes del centro comercial La Merced señalan que sus mercaderías si tienen ventajas competitivas, y esto se debe principalmente al precio y a la calidad de los productos.
7. En referencia a las quejas o devoluciones de productos de mala calidad, la mayoría de afirmaciones coinciden en el hecho de que los comerciantes casi no tienen este tipo de problemas.
8. Los comerciantes realizan descuentos a sus clientes por la cantidad de productos que compran o por la frecuencia de visitas de los clientes.
9. La mayoría de comerciantes no cuenta con un control de ingresos y gastos.
10. Los comerciantes realizan variaciones en los precios en fechas especiales. Respecto a la periodicidad se observa diversas formas de ajustar los precios, lo realizan de forma: mensual, trimestral o semestral.
11. Como conclusión se puede decir que los clientes buscan calidad, precios bajos, variedad y comodidad en el momento de la adquisición de los productos.
12. El centro comercial la Merced puede mejorar las ventas a través de la penetración en el mercado por medio de la diferenciación en sus servicios, lo que permitirá a los comerciantes incrementar el nivel de rentabilidad.

13. Los gastos de luz, agua, limpieza, mantenimiento y promoción y publicidad, pueden ser trasladados paulatinamente sin que afecte la situación financiera, la estrategia deberá ser consensuada con los comerciantes.

14. De los resultados obtenidos a partir de la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es rentable, pues presenta índices favorables, VAN mayor a cero y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al centro comercial desarrollar un plan estratégico de marketing, que permitirá mejorar sus ventas, fortalecer las estrategias implantadas en los canales de distribución, a mejorar sus procesos de logística y a profundizar en un sistema de marketing efectivo.
2. Es importante diseñar un sistema de descuentos que permita analizar y contemplar de mejor manera la realización de los mismos.
3. Se sugiere a los comerciantes llevar un registro de ingresos y gastos, con el fin de conocer como se encuentra la situación financiera de su negocio.
4. Se recomienda capacitar a los comerciantes en administración financiera con el propósito de que se implemente algún tipo de control contable.
5. Es recomendable establecer mecanismos para la recepción de quejas o devoluciones de las mercaderías.
6. Se sugiere realizar capacitación a los comerciantes en servicio y atención al cliente, con el propósito de lograr un cambio de actitud y comportamiento hacia el cliente.

7. Se recomienda realizar un estudio más eficiente en sus políticas crediticias con el objeto de reducir el riesgo que conlleva el mismo.
8. Es importante crear un sistema o plan de publicidad en el cual se trace metas y objetivos a cumplir.
9. Diseñar programas de capacitación con el propósito de formar comerciantes comprometidos con los fines que persigue el centro comercial.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AMBROSIO, Vicente; Plan de Marketing Paso a Paso, Prentice Hall, 2000
- ARENS, William F.; Publicidad, Mc Graw Hill - Séptima edición
- SCHEWE, Charles D. y SMITH Reuben M.; Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones, Mc Graw Hill - Primera Edición
- PRIDE, William y FERREL O.; Marketing Conceptos y Estrategias, Mc Graw Hill – Novena Edición
- SCHIFFMAN, Leon G. y LAZAR Kanuk Leslie; Comportamiento del Consumidor, Prentice Hall - Séptima Edición
- MC CARTHY, Jerome E. y PERREAULT, William D.; Marketing un enfoque global, Mc Graw Hill --Decima Tercera Edición
- WESTON, Fred J. Y BRIGHAM, Eugene F.; Fundamentos de la Administración Financiera, Mc Graw Hill - Décima Edición
- HIGGINS, Denis; El Arte de Escribir Publicidad, Mc Graw Hill – Primera Edición
- ACERENZA M, Marketing Internacional, Editorial Trillas, México, 1995
- KOTLER A, Fundamento De Mercadotecnia, Editorial Prentice, México, 1992
- SCOTT, Besley y BRIGHAM, Eugene; Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill – Décima Segunda Edición

- BUDNICK, Frank; Matemáticas Aplicadas para la Administración, Economía y Ciencias Sociales, Mc Graw Hill, 1990
- WEBER, Jean; Matemáticas para la Administración y la Economía, Editorial Harla, 1990
- MENDENHALL / REINMUTH; Estadística para la Administración y Economía, Editorial Iberoamericana – Primera Edición.
- AYRES, Frank; Matemáticas Financieras, Mc Graw Hill – Primera Edición
- GALINDO, Edwin; Probabilidad y Estadística, Edición talleres del centro de Matemática – Primera Edición
- MURRAY, Spiegel; Estadística, Mc Graw Hill – Primera Edición
- MURRAY, Spiegel; Probabilidad y Estadística, Mc Graw Hill – Primera Edición
- STEPHEN, Robbins y COULTER Mary; Administración; Prentice Hall – Octava Edición.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary; Marketing Versión para Latinoamérica, Prentice Hall – Décima Primera Edición
- PORTUS GOVIDEN L., Matemáticas Financieras, McGraw-Hill, México, 1985.
- Informe Innovar Evaluación de Mercado, Pulso Ecuador
- Resultados del Diagnóstico Situación Actual - Sustainable Development Services.

- [http:// www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)
- <http://www.innovar-uio.com>
- <http://www.mic.gov.ec>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
- [http:// www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- <http://www.euribor.com.es>
- <http://www.msp.gov.ec>
- <http://www.policiametropolitanaquito.gov.ec>
- <http://www.asambleaconstituyente.gov.ec>
- <http://www.deinsa.com>
- [www.dlh.lahora.com.ec](http://www.dlh.lahora.com.ec)

**ANEXO 1**

**INFLACION ANUAL**  
**Porcentaje**

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-07	2,68	Jan-08	4,19
Feb-07	2,03	Feb-08	5,10
Mar-07	1,47	Mar-08	6,56
Apr-07	1,39	Apr-08	8,18
May-07	1,56	May-08	9,29
Jun-07	2,19	Jun-08	9,69
Jul-07	2,58	Jul-08	9,87
Aug-07	2,44	Aug-08	10,02
Sep-07	2,58	Sep-08	9,97
Oct-07	2,36	Oct-08	9,85
Nov-07	2,70	Nov-08	9,13
Dec-07	3,32	Dec-08	8,83

**ECONÓMICOS**  
**INFLACIÓN ANUAL -**  
 Porcentajes



Fuente: INEC

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>



## ANEXO 2

### BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA

**SALDO BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA**  
 Millones de Dolares

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-07	-424,50	Jan-08	-547,53
Feb-07	-199,90	Feb-08	-276,73
Mar-07	-327,01	Mar-08	-439,00
Apr-07	-265,50	Apr-08	-605,17
May-07	-357,01	May-08	-481,54
Jun-07	-266,45	Jun-08	-609,26
Jul-07	-374,27	Jul-08	-705,48
Aug-07	-416,70	Aug-08	-685,75
Sep-07	-329,61	Sep-08	-845,23
Oct-07	-428,72	Oct-08	-960,92
Nov-07	-498,99	Nov-08	-758,31
Dec-07	-447,38		

### ECONÓMICOS

**SALDO BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA**

Millones de dólares



Fuente: BCE

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

## EXPORTACIONES

### EXPORTACIONES TOTALES (FOB) Millones de Dolares

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-07	904,46	Jan-08	1.574,31
Feb-07	927,57	Feb-08	1.613,87
Mar-07	1.046,36	Mar-08	1.434,49
Apr-07	1.100,62	Apr-08	1.631,05
May-07	1.066,33	May-08	1.967,73
Jun-07	1.185,94		
Jul-07	1.362,31		
Jul-07	1.792,47	Jul-08	1.828,07
Aug-07	1.184,01	Aug-08	1.819,37
Sep-07	1.279,96	Sep-08	1.530,55
Oct-07	1.426,44	Oct-08	1.268,41
Nov-07	1.372,58	Nov-08	1.000,19
Dec-07	1.464,74		

### ECONÓMICOS

#### EXPORTACIONES TOTALES (FOB)

Millones de dólares



Fuente: BCE

<http://www.ecuadrencifras.com/cifras-inec/main.html>

## IMPORTACIONES

### IMPORTACIONES TOTALES (CIF) Millones de Dólares

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-07	1.066,37	Jan-08	1.322,95
Feb-07	880,37	Feb-08	1.111,84
Mar-07	1.197,83	Mar-08	1.311,71
Apr-07	954,00	Apr-08	1.444,68
May-07	1.146,58	May-08	1.348,13
Jun-07	1.110,48	Jun-08	1.715,09
Jul-07	1.212,60	Jul-08	1.769,12
Aug-07	1.114,55	Aug-08	1.729,40
Sep-07	890,19	Sep-08	1.875,09
Oct-07	1.179,49	Oct-08	1.938,59
Nov-07	1.276,80	Nov-08	1.605,21
Dec-07	1.517,38		

### ECONÓMICOS

#### IMPORTACIONES TOTALES (CIF)

Millones de dólares



Fuente: BCE

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

### ANEXO 3

### PIB TOTAL

**PIB TOTAL (Dólares del 2000)**  
Millones de Dólares

Fecha	Valor
2006	21.553,30
2007	22.090,18
2008	23.264,43



Fuente: BCE

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

## PIB COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR

**PIB COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR (Dólares del 2000)**  
Millones de Dólares

Fecha	Valor
2006	3.137,79
2007	3.242,73
2008	3.421,47



Fuente: BCE

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

## PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA

**PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA (Dólares del 2000)**  
Millones de Dólares

Fecha	Valor
2006	2.946,23
2007	3.090,78
2008	3.236,23



<http://www.ecuadrencifras.com/cifras-inec/main.html>

## ANEXO 4

### SALARIO MINIMO VITAL

#### SALARIO MINIMO VITAL Dólares

Fecha	Valor
2008	200.00
2009	218.00

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

### CANASTA BASICA

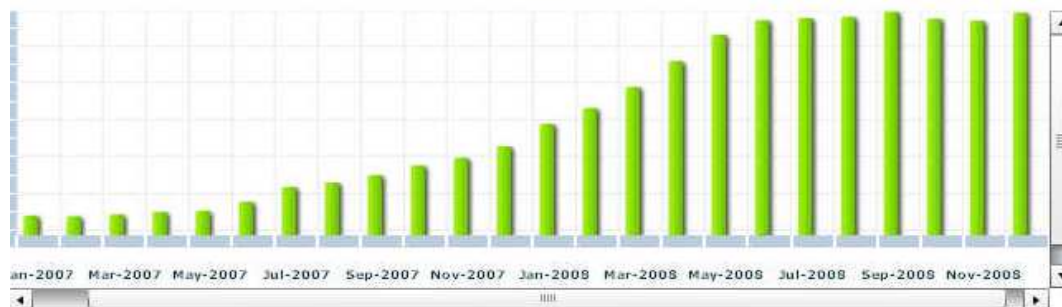
#### CANASTA BASICA Dólares

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-07	453,97	Jan-08	478,82
Feb-07	453,75	Feb-08	483,10
Mar-07	454,29	Mar-08	488,83
Apr-07	455,0	Apr-08	495,82
May-07	455,29	May-08	503,5
Jun-07	457,79	Jun-08	506,84
Jul-07	461,75	Jul-08	507,48
Aug-07	463,0	Aug-08	507,84
Sep-07	464,90	Sep-08	509,35
Oct-07	467,57	Oct-08	507,32
Nov-07	469,57	Nov-08	506,79
Dec-07	472,74	Dec-08	508,94

#### ECONÓMICOS

##### CANASTA BÁSICA

Dólares



Fuente: INEC

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

**ANEXO 5**

**TASA DE INTERES ACTIVA**

**TASA DE INTERES ACTIVA REFERENCIAL MENSUAL**  
**Porcentajes**

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-08	10,74	Jan-09	9,16
Feb-08	10,50	Feb-09	9,21
Mar-08	10,43		
Apr-08	10,17		
May-08	10,14		
Jun-08	9,59		
Jul-08	9,52		
Aug-08	9,31		
Sep-08	9,31		
Oct-08	9,24		
Nov-08	9,18		
Dec-08	9,14		

**FINANCIEROS**

**TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL MENSUAL -**

Porcentajes



Fuente: SBS

<http://www.ecuadrencifras.com/cifras-inec/main.html>



**TASA DE INTERES MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE REFERENCIAL**

**TASA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE REFERENCIAL**  
 Porcentajes

Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-08	31,19	Jan-09	28,84
Feb-08	30,86	Feb-09	28,41
Mar-08	30,86		
Apr-08	30,79		
May-08	30,42		
Jun-08	29,46		
Aug-08	29,57		
Sep-08	29,13		
Oct-08	28,83		
Nov-08	28,91		
Dec-08	29,16		



<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

ANEXO 6



Año	Mes	WTI (1) (a)	Cesta del Crudo de Ecuador (2) (b)	Cesta de Crudo Privadas (3) (c)	Cesta del Crudo de Petróleo Ecuador (4) (d)	Crudo Oriente de Petróleo Ecuador (5) (e)	Crudo Napo de Petróleo Ecuador (6) (f)	Diferencia WTI - Crudo de Ecuador (*) (a)-(b)	Diferencia WTI - Cesta Privadas (*) (a)-(c)	Diferencia WTI - Cesta Petróleo Ecuador (*) (a)-(d)	Diferencia WTI - Crudo Oriente(*) (a)-(e)	Diferencia WTI - Crudo Napo(*) (a)-(f)
2000		30.38	24.87	24.82	24.92	24.92		5.51	5.56	5.46	5.46	
2001		25.98	19.16	19.34	18.99	18.99		6.82	6.64	6.99	6.99	
2002		26.18	21.82	22.00	21.66	21.66		4.36	4.18	4.52	4.52	
2003		31.08	25.67	25.16	26.26	26.26		5.41	5.92	4.82	4.82	
2004		41.51	30.13	28.82	32.17	32.17		11.38	12.69	9.34	9.34	
2005		56.64	41.01	39.75	42.84	42.84		15.63	16.89	13.80	13.80	
2006		66.05	50.75	49.54	51.84	52.80	48.56	15.30	16.51	14.21	13.25	17.49
	enero	65.49	46.69	45.71	47.86	47.86		18.80	19.78	17.63	17.63	
	febrero	61.63	45.10	43.77	46.33	46.33		16.53	17.86	15.30	15.30	
	marzo	62.69	46.80	43.89	48.24	48.24		15.89	16.80	14.45	14.45	
	abril	69.44	54.67	53.39	56.41	56.41		14.77	16.05	13.03	13.03	
	mayo	70.84	57.15	55.69	58.59	58.95	55.32	13.69	15.15	12.25	11.89	15.52
	junio	70.95	58.16	57.82	58.36	60.11	54.70	12.79	13.13	12.59	10.84	16.25
	julio	74.41	61.26	58.96	62.66	65.48	57.43	13.15	15.45	11.75	8.93	16.98
	agosto	73.04	59.29	58.22	60.03	61.54	56.89	13.75	14.82	13.01	11.50	16.15
	septiembre	63.80	49.34	48.61	50.00	51.73	47.45	14.46	15.19	13.80	12.07	16.35
	octubre	58.89	45.00	44.22	45.57	47.37	41.91	13.89	14.67	13.32	11.52	16.98
	noviembre	59.08	43.96	44.33	43.66	45.47	39.91	15.12	14.75	15.42	13.61	19.17
	diciembre	61.96	45.83	45.47	46.07	48.56	42.36	16.13	16.49	15.89	13.40	19.60
2007		72.34	59.86	59.43	60.23	62.27	56.34	12.48	12.91	12.11	10.07	16.00
	enero	54.51	40.22	41.60	39.11	41.57	35.25	14.29	12.91	15.40	12.94	19.26
	febrero	59.28	46.29	45.75	46.63	48.90	42.53	12.99	13.53	12.65	10.38	16.75
	marzo	60.44	48.37	48.07	48.67	51.42	44.87	12.07	12.37	11.77	9.02	15.57
	abril	63.88	52.41	51.28	53.31	54.99	50.24	11.47	12.60	10.57	8.89	13.64
	mayo	63.45	53.78	53.03	54.57	55.90	50.38	9.67	10.42	8.88	7.55	13.07
	junio	67.49	56.94	56.85	57.04	59.32	53.24	10.55	10.64	10.45	8.17	14.25
	julio	74.12	63.73	63.21	64.16	66.15	60.86	10.39	10.91	9.96	7.97	13.26
	agosto	72.36	61.22	59.23	62.74	65.04	57.55	11.14	13.13	9.62	7.32	14.81
	septiembre	79.91	64.68	64.12	65.12	64.66	65.96	15.23	15.79	14.79	15.25	13.95
	octubre	85.80	71.36	71.75	71.03	71.29	70.44	14.44	14.05	14.77	14.51	15.36
	noviembre	94.77	79.81	77.77	81.38	82.56	79.09	14.96	17.00	13.39	12.21	15.68
	diciembre	91.46	77.21	76.09	78.47	80.33	73.67	14.26	15.38	12.99	11.14	17.79
2008		99.67	82.95	82.29	83.38	83.96	82.04	16.72	17.38	16.29	15.71	17.63
	enero	91.83	77.04	76.44	77.26	79.22	72.56	14.79	15.38	14.56	12.61	19.26
	febrero	95.70	80.34	79.55	80.88	81.83	79.05	15.36	16.15	14.82	13.87	16.65
	marzo	105.50	88.02	85.49	89.66	91.85	85.42	17.48	20.01	15.84	13.65	20.08
	abril	112.58	94.25	91.25	97.34	99.94	92.19	18.33	21.33	15.24	12.64	20.39
	mayo	125.40	106.68	103.94	108.75	112.20	101.58	18.72	21.45	16.65	13.20	23.81
	junio	133.88	117.36	115.21	118.80	121.66	114.67	16.52	18.67	15.08	12.22	19.21
	julio	133.37	114.37	113.42	114.92	117.31	107.08	19.00	19.95	18.45	16.06	26.29
	agosto	116.67	99.65	99.13	99.97	100.86	97.68	17.02	17.54	16.70	15.81	18.99
	septiembre	103.41	88.42	87.47	89.00	90.24	85.15	15.00	15.94	14.42	13.17	18.26
	octubre	74.76	63.78	65.42	62.81	63.33	61.37	10.98	9.33	11.95	11.43	13.39
	noviembre	57.31	44.07	48.22	42.34	41.76	43.80	13.24	9.09	14.97	15.55	13.51
	diciembre	41.12	26.09	26.66	25.57	24.56	28.73	15.04	14.46	15.55	16.57	12.39
2009		42.91	29.80	29.00	30.18	32.31	23.79	13.11	13.91	12.74	10.60	19.12
	enero	41.71	26.79	24.84	27.65	27.40	28.26	14.92	16.87	14.06	14.31	13.45
	febrero	39.09	26.65	27.15	26.35	29.14	17.44	12.44	11.94	12.73	9.95	21.65
	marzo	47.94	36.30	36.28	36.30	39.83	23.18	11.64	11.66	11.64	8.11	24.76

## **ANEXO 7**

### **LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL**

COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

H. CONGRESO NACIONAL  
LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

RESUELVE EXPEDIR:

CODIFICACIÓN DE LA LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL

CODIFICACIÓN 2005 - 013

Esta Codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la República.

Art. 1.- Los diversos pisos de un edificio, los departamentos o locales en los que se divida cada piso, así como los departamentos o locales de las casas de un sólo piso, cuando sean independientes y tengan salida a la vía pública directamente o por un pasaje común, podrán pertenecer a distintos propietarios.

El título de propiedad podrá considerar como piso, departamento o local los subsuelos y las buhardillas habitables, siempre que sean independientes de los demás pisos, departamentos o locales.

Se denomina planta baja la que está a nivel de la calle a que tiene frente el edificio, o a la calle de nivel más bajo cuando el edificio tenga frente a más de una calle, o del nivel del terreno sobre el que esté construido el edificio.

Se denomina planta del subsuelo la que queda inmediatamente debajo de la planta baja. Si hay más de una planta en el subsuelo, tomará el número ordinal, conforme se alejan de la planta baja.

Se denomina primer piso al que queda inmediatamente encima de la planta baja; segundo piso al que queda inmediatamente superior al primero; y así en adelante.

Los entrepisos formarán parte de la planta a la que están adscritos y no podrán considerarse como pisos independientes.

Art. 2.- Cada propietario será dueño exclusivo de su piso, departamento o local y comunero en los bienes destinados al uso común.

Art. 3.- Se reputan bienes comunes y de dominio indivisible para cada uno de los propietarios del inmueble, los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del edificio y los que permitan a todos y cada uno de los propietarios el uso y goce de su piso, departamento o local, tales como el terreno, los cimientos, los muros, la techumbre, la habitación del portero y sus dependencias, las instalaciones generales de calefacción, refrigeración, energía eléctrica, alcantarillado, gas y agua potable, los vestíbulos, patios, puertas de entrada, escalera, accesorios, etc., salvo lo dispuesto en el artículo siguiente.

Art. 4.- El derecho de cada propietario sobre el valor de los bienes comunes será proporcional al valor del piso, departamento o local de su dominio. Los derechos de cada propietario en los bienes comunes, son inseparables del dominio, uso y goce de su respectivo departamento, piso o local. En la transferencia, gravamen o embargo de un departamento, piso o local se entenderán comprendidos esos derechos y no podrán efectuarse estos mismos actos con relación a ellos, separadamente del piso, departamento o local a que acceden.

Art. 5.- Cada propietario deberá contribuir a las expensas necesarias a la administración, conservación y reparación de los bienes comunes, así como al pago de la prima de seguro, en proporción al valor de su piso, departamento o local, sin perjuicio de las estipulaciones expresas de las partes.

El dueño o dueños del piso bajo, no siendo condóminos y los del subsuelo, cuando tampoco lo sean, quedan exceptuados de contribuir al mantenimiento y reparación de escaleras y ascensores.

Las cuotas de impuestos o tasas deberán ser cobrados a cada propietario como si se tratase de predios aislados.

Art. 6.- Cada propietario podrá servirse de los bienes comunes, siempre que los utilice según su destino ordinario y no perturbe el uso legítimo de los demás.

Art. 7.- Cada propietario usará su piso, departamento o local en la forma prevista en el Reglamento de Copropiedad y, en consecuencia, no podrá hacerlo servir a otros objetos que los establecidos en dicho Reglamento, o a falta de éste a los que el edificio esté destinado o que deban presumirse de su naturaleza. No podrá ejecutar acto alguno que comprometa la seguridad, solidez y salubridad del edificio. Tales restricciones regirán, igualmente, respecto del arrendatario y demás personas a quienes el propietario conceda el uso o el goce de su piso, departamento o local.

Ninguno de los copropietarios puede hacer obras que signifiquen modificaciones de la estructura resistente, ni hacer aumentos de edificación en ningún sentido, ni horizontal ni

vertical. Tampoco podrá hacer modificaciones en la fachada. Para realizar esta clase de obras se necesita el consentimiento unánime de los copropietarios, el que deberá elevarse a escritura pública.

El juez, a petición del administrador del edificio o de cualquier copropietario, podrá aplicar al infractor una multa de dos 85/100 (2,85) dólares de los Estados Unidos de América a doscientos ochenta y cinco 06/100 (285,06) dólares de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de las indemnizaciones a que diere lugar y podrá ordenar la cesación de los actos previstos y prohibidos anteriormente, así como disponer, a su juicio, la reposición de las cosas a su estado primitivo.

La reclamación se sustanciará en juicio verbal sumario.

Art. 8.- Con las limitaciones de esta Ley, cada copropietario podrá ejercer los derechos que se derivan de su condición de dueño sin necesidad de consentimiento de los demás copropietarios. Dividido el inmueble de acuerdo con lo previsto en el Art. 14 subsistirá la hipoteca o gravamen en la proporción respectiva.

Art. 9.- La hipoteca constituida sobre un piso, departamento o local que ha de construirse en un terreno en que el deudor es condueño, gravará su cuota en el terreno desde la fecha de la inscripción, y al piso, departamento o local que se construya, sin necesidad de nueva inscripción.

Art. 10.- Terminada la construcción de un edificio de propiedad horizontal, se protocolizará en una de las notarías del cantón, el plano general del edificio, y se inscribirá una copia en el Registro de la Propiedad, en un libro especial que se llevará para el efecto. La copia del plano se guardará en el archivo del Registrador.

El plano contendrá los siguientes detalles:

- a) Ubicación y linderos del inmueble;
- b) Ubicación y número que corresponda a cada piso, departamento o local; y,
- c) Ubicación de las instalaciones de luz y fuerza, agua potable, teléfono, calefacción y ventilación si las hubiere, desagües, y de los demás bienes comunes.

La tradición del dominio de un departamento, piso o local, y la constitución de cualquier derecho real sobre ellos, se efectuarán en la forma señalada en el Código Civil y en la Ley de Registro. Se hará, además, referencia al plano general del edificio y se concretará la ubicación del piso, departamento o local y el número respectivo.

Art. 11.- El Reglamento General de esta Ley establecerá un capítulo especial para precisar los derechos y obligaciones recíprocos de los copropietarios. Los propietarios de los diversos pisos, departamentos o locales, podrán constituir una sociedad que tenga a su cargo la

administración de los mismos. Si no lo hicieren, deberán dictar un reglamento interno acorde con el Reglamento General.

El Reglamento Interno deberá ser aprobado por el voto de por lo menos las dos terceras partes de los copropietarios.

En tratándose de edificios destinados a propiedad horizontal, construidos directamente o con fondos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social u organismos de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, el Reglamento Interno de Copropiedad deberá ser expedido por la respectiva institución.

El Reglamento Interno de Copropiedad deberá, en todo caso, ser protocolizado en una notaría del cantón e inscrito en el Registro de la Propiedad respectivo. Cumplidas estas formalidades, tendrá fuerza obligatoria aún respecto de terceros adquirentes a cualquier título. Esta inscripción no pagará impuestos y no causará más derechos que los que corresponda cobrar al Registrador de la Propiedad.

Art. 12.- El Reglamento Interno de Copropiedad contendrá las normas sobre administración y conservación de los bienes comunes, funciones que correspondan a la Asamblea de los Copropietarios, facultades y obligaciones y forma de elección del administrador, distribución de las cuotas de administración entre los copropietarios y todo lo que converge a los intereses de los copropietarios y al mantenimiento y conservación del edificio.

El Reglamento determinará en que casos la gestión de los administradores requerirá la conformidad de la Asamblea de los Copropietarios.

La imposición de gravámenes extraordinarios, la construcción de mejoras voluntarias y cualquiera sensible alteración en el goce de los bienes comunes, requerirá la unanimidad de los copropietarios asistentes a la respectiva reunión.

Art. 13.- La copia del acta de la sesión de la asamblea, celebrada en conformidad al Reglamento Interno de Copropiedad, en que se acuerden expensas comunes, tendrá mérito de título ejecutivo para el cobro de las mismas, pasados treinta días de acordadas.

Art. 14.- Mientras exista el edificio, ninguno de los copropietarios podrá pedir la división del suelo ni de los demás bienes comunes.

Si el edificio se destruyere en su totalidad o se deteriorare en una proporción que represente, a lo menos, las tres cuartas partes de su valor, o se ordenare su demolición de conformidad con el Art. 895 del Código Civil, cualquiera de los copropietarios podrá pedir la división de dichos bienes.

Art. 15.- Si la destrucción no fuere de tal gravedad, los copropietarios están obligados a reparar el edificio sujetándose a las reglas siguientes:

1) Cada propietario deberá concurrir a la reparación de los bienes comunes con una suma de dinero proporcional a los derechos que sobre ellos tenga;

2) Dicha cuota, acordada en la asamblea que se celebre de conformidad al Reglamento Interno de Copropiedad, será exigible ejecutivamente, con arreglo a lo dispuesto en el Art. 13, y el administrador estará obligado a cobrarla, so pena de responder de todo perjuicio.

Las reparaciones de cada piso, departamento o local serán de cargo exclusivo del respectivo propietario; y estará obligado a realizar todas aquellas que conciernan a la conservación o permanente utilidad del piso, departamento o local.

Si por no realizarlo oportunamente estas reparaciones disminuyesen el valor del edificio o se ocasionaren graves molestias o se expusiera a algún peligro a los demás propietarios, el infractor responderá de todo perjuicio.

Art. 16.- Es obligatorio el seguro contra incendio y daños de ascensor de todo edificio regido por esta Ley.

Art. 17.- Si el edificio destruido total o parcialmente fuere reconstruido, subsistirán las hipotecas en las mismas condiciones que antes.

Art. 18.- Las indemnizaciones provenientes de seguros quedarán afectadas en primer término a la reconstrucción del edificio en los casos en que ésta sea procedente y salvo acuerdo unánime de los propietarios.

En caso de que el inmueble no pueda ser reconstruido, el importe de la indemnización se distribuirá entre los propietarios, en proporción al derecho de cada cual.

Si el importe de la indemnización no se destinare a construcción o reconstrucción del edificio, lo primero que se pagará con dicha indemnización son los créditos hipotecarios, si los hubiere.

Art. 19.- Corresponde a las municipalidades determinar los requisitos y aprobar los planos a que deben sujetarse las edificaciones a las cuales se refiere esta Ley.

Los notarios no podrán autorizar ninguna escritura pública sobre constitución o traspaso de la propiedad de un piso o departamento, ni los registradores de la propiedad inscribirán tales escrituras si no se inserta en ellas la copia auténtica de la correspondiente declaración municipal y del Reglamento de Copropiedad de que tratan los Arts. 11 y 12.

Se entenderá que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, las Cooperativas de Vivienda, y los vendedores, personas naturales o jurídicas, en general, han dado cumplimiento a la obligación de insertar copia auténtica del Reglamento de Copropiedad que prevé este artículo, por el hecho de mencionar expresamente en la escritura, la fecha y la Notaría ante la cual se hubiere protocolizado el Reglamento Interno de Copropiedad, la fecha de la sesión en que dicho instrumento haya sido aprobado por la Institución respectiva, si éste fuere el caso, bastando para el caso de

vendedores, personas naturales o jurídicas que no sean las instituciones ya mencionadas, la indicación relativa a la protocolización de dicho Reglamento; así como por el hecho de insertar en la escritura una declaración expresa del comprador de que ha recibido de la Institución o persona vendedora una copia del aludido Reglamento y que se halla plenamente impuesto de su contenido.

Art. 20.- Se tendrá como valor de cada piso, departamento o local, el precio del avalúo municipal.

Art. 21.- Los avalúos que ordenen las leyes tributarias deben hacerse separadamente para cada uno de los pisos, departamentos o locales que existan en los edificios.

Art. 22.- Las instituciones del sistema financiero y los organismos de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, quedan autorizados para dividir las hipotecas constituidas a su favor sobre edificios sometidos al régimen de esta Ley, entre los diferentes pisos, departamentos o locales que integran tales edificios, a prorrata del valor de cada uno de ellos.

Art. 23.- Una vez efectuada la división de la correspondiente hipoteca y hecha la inscripción en la oficina del Registro de la Propiedad, los dueños de cada piso, departamento o local serán responsables, exclusivamente, de las obligaciones correspondientes a los respectivos gravámenes.

ARTICULO FINAL.- Las disposiciones de esta Ley, sus reformas y derogatorias entraron en vigencia desde la fecha de las correspondientes publicaciones en el Registro Oficial.

En adelante cítese la nueva numeración.

Esta Codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la República.

Cumplidos los presupuestos del Art. 160 de la Constitución Política de la República, publíquese en el Registro Oficial.

Quito, 27 de septiembre de 2005.

DR. CARLOS DUQUE CARRERA DR. JACINTO LOAIZA MATEUS  
PRESIDENTE VOCAL

DR. ITALO ORDOÑEZ VASQUEZ DR. JOSE CHALCO QUEZADA  
VOCAL VOCAL

DR. JOSE VASQUEZ CASTRO  
VOCAL



CERTIFICO: En la discusión, análisis y aprobación de ésta Codificación, participaron los señores doctores Ramón Rodríguez Noboa y Carlos Serrano Aguilar, Vocales de la Comisión de Legislación y Codificación en funciones hasta el día 8 de diciembre del 2004, en que feneció su período.

Quito, 27 de septiembre del 2005.

DRA. XIMENA VELASTEGUÍ AYALA  
Secretaria de la Comisión de Legislación y Codificación

#### FUENTES DE LA PRESENTE CODIFICACIÓN DE LA LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL

- 1.- Constitución Política de la República, 1998.
- 2.- Decreto Ley de Emergencia No. 08, publicado en el Registro Oficial No. 1069 de 15 de marzo de 1960.
- 3.- Ley de Propiedad Horizontal, codificación publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 1202 de 20 de agosto de 1960.
- 4.- Decreto Supremo No. 2203, publicado en el Registro Oficial No. 523 de 10 de febrero de 1978.
- 5.- Ley No. 2000-4, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 34 de 13 de marzo del 2000.
- 6.- Ley No. 2000-10, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 de 31 de marzo del 2000.

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Ley.Propiedadhorizontal.CC.htm>

## ANEXO 8

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO  
PERÍODO 2001 - 2010  
POBLACIÓN TOTAL

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>12.479.924</b>	<b>12.660.728</b>	<b>12.842.578</b>	<b>13.026.891</b>	<b>13.215.089</b>	<b>13.408.270</b>	<b>13.605.485</b>	<b>13.805.095</b>	<b>14.005.449</b>	<b>14.204.900</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>5.603.123</b>	<b>5.682.621</b>	<b>5.764.735</b>	<b>5.848.390</b>	<b>5.933.680</b>	<b>6.021.236</b>	<b>6.111.542</b>	<b>6.202.753</b>	<b>6.294.076</b>	<b>6.384.594</b>
AZUAY	612.565	620.385	631.644	643.281	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
BOLÍVAR	173.840	176.172	176.621	177.145	178.089	179.358	180.293	181.607	183.193	185.049
CAÑAR	212.050	214.839	216.745	218.760	221.045	223.566	226.021	228.702	231.528	234.467
CARCHI	156.747	158.817	160.012	161.286	162.797	164.507	166.116	167.928	169.877	171.943
COTOPAXI	356.804	361.314	368.999	376.917	384.499	391.947	400.411	408.473	416.167	423.336
CHIMBORAZO	413.328	418.736	423.112	427.706	432.711	438.097	443.522	449.271	455.212	461.268
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
PICHINCHA	2.461.071	2.499.969	2.536.195	2.572.154	2.608.856	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
TUNGURAHUA	450.462	456.192	464.985	474.063	482.877	491.629	501.437	510.895	520.014	528.613
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>6.212.687</b>	<b>6.304.701</b>	<b>6.383.808</b>	<b>6.463.608</b>	<b>6.547.382</b>	<b>6.634.904</b>	<b>6.720.798</b>	<b>6.809.957</b>	<b>6.901.194</b>	<b>6.994.114</b>
EL ORO	539.888	547.454	559.657	572.026	583.797	595.262	608.032	620.138	631.679	642.479
ESMERALDAS	396.047	401.629	408.914	416.312	423.564	430.792	438.576	446.161	453.557	460.668
GUAYAS	3.386.624	3.438.694	3.471.681	3.504.590	3.541.475	3.581.579	3.617.504	3.657.090	3.699.321	3.744.351
LOS RÍOS	668.309	677.720	690.497	703.467	716.106	728.647	742.241	755.417	768.207	780.443
MANABÍ	1.221.819	1.239.204	1.253.059	1.267.213	1.282.440	1.298.624	1.314.445	1.331.151	1.348.430	1.366.173
<b>REGIÓN AMAZÓNICA</b>	<b>569.848</b>	<b>577.553</b>	<b>595.157</b>	<b>612.997</b>	<b>629.373</b>	<b>644.856</b>	<b>662.948</b>	<b>679.498</b>	<b>694.804</b>	<b>708.566</b>
MORONA SANTIAGO	120.487	122.134	123.879	125.668	127.496	129.374	131.337	133.316	135.297	137.254
NAPO	82.206	83.317	85.944	88.606	91.041	93.336	96.029	98.484	100.747	102.775
PASTAZA	64.116	64.981	67.228	69.502	71.565	73.495	75.782	77.849	79.740	81.417
ZAMORA CHINCHIPE	80.079	81.178	81.952	82.755	83.652	84.629	85.571	86.591	87.663	88.778
SUCUMBÍOS	133.517	135.305	141.247	147.249	152.587	157.497	163.447	168.721	173.461	177.561
ORELLANA	89.443	90.638	94.907	99.217	103.032	106.525	110.782	114.537	117.896	120.781
<b>REGIÓN INSULAR</b>	<b>18.810</b>	<b>19.241</b>	<b>19.984</b>	<b>20.718</b>	<b>21.376</b>	<b>22.009</b>	<b>22.678</b>	<b>23.298</b>	<b>23.863</b>	<b>24.366</b>
GALÁPAGOS	18.810	19.241	19.984	20.718	21.376	22.009	22.678	23.298	23.863	24.366
<b>ZONAS NO DELIMITADAS</b>	<b>75.456</b>	<b>76.612</b>	<b>78.894</b>	<b>81.178</b>	<b>83.278</b>	<b>85.265</b>	<b>87.519</b>	<b>89.589</b>	<b>91.512</b>	<b>93.260</b>

[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)

## ANEXO 9

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS CALENDARIO, SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES  
PERÍODO 2001 - 2010

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
<b>TOTAL PAIS</b>	<b>13.805.095</b>	<b>8.993.796</b>	<b>4.811.299</b>	<b>14.005.449</b>	<b>9.202.590</b>	<b>4.802.859</b>	<b>14.204.900</b>	<b>9.410.481</b>	<b>4.794.419</b>
<b>PICHINCHA</b>	<b>2.720.764</b>	<b>1.936.195</b>	<b>784.569</b>	<b>2.758.629</b>	<b>1.960.931</b>	<b>797.698</b>	<b>2.796.838</b>	<b>1.985.981</b>	<b>810.857</b>
QUITO	2.093.458	1.579.186	514.272	2.122.594	1.599.361	523.233	2.151.993	1.619.791	532.202
CAYAMBE	82.093	35.993	46.100	83.235	36.453	46.782	84.388	36.919	47.469
MEJIA	71.557	14.071	57.486	72.553	14.251	58.302	73.557	14.433	59.124
PEDRO MONCAYO	29.122	6.892	22.230	29.527	6.980	22.547	29.937	7.069	22.868
RUMIÑAHUI	74.963	64.092	10.871	76.006	64.910	11.096	77.059	65.740	11.319
SANTO DOMINGO	326.581	225.503	101.078	331.126	228.384	102.742	335.712	231.302	104.410
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	12.194	3.440	8.754	12.364	3.484	8.880	12.535	3.528	9.007
PEDRO VICENTE MALDONADO	11.339	4.439	6.900	11.496	4.496	7.000	11.656	4.554	7.102
PUERTO QUITO	19.457	2.579	16.878	19.728	2.612	17.116	20.001	2.645	17.356

[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)

## ANEXO 10

TASA DE DESEMPLEO TRIMESTRAL  
Porcentaje

Fecha	Valor
Jun-07	5,86
Sep-07	7,40
Dec-07	6,05
Mar-08	6,39
Jun-08	5,90
Sep-08	6,16
Dec-08	5,76
Mar-09	7,04



<http://www.ecuadrencifras.com/cifras-inec/desempleo2.html>

## ANEXO 11

### TASA DE SUBEMPLEO BRUTA TRIMESTRAL Porcentaje

Fecha	Valor
Jun-07	46,82
Sep-07	42,78
Dec-07	35,78
Mar-08	36,24
Jun-08	37,55
Sep-08	40,54
Dec-08	41,59
Mar-09	45,14



<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/subempleo2.html>

## ANEXO 12

### CÁLCULO DE LA EXPENSA DEL CENTRO COMERCIAL LA MERCED

Conceptos	No personas	Costo unitario	Valor	Valor
			mensual	anual
<b>Gastos Fijos</b>				
<b>Personal Administrativo</b>				
Administrador	1	600.00	600.00	7,200.00
Secretaria/contadora	1	250.00	250.00	3,000.00
Supervisor	1	300.00	300.00	3,600.00
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			<b>1,150.00</b>	<b>13,800.00</b>
<b>Personal Limpieza</b>				
Personal Limpieza Diurnos	2	200.00	400.00	4,800.00
Personal Limpieza Nocturnos	2	248.00	496.00	5,952.00
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			<b>896.00</b>	<b>10,752.00</b>
<b>Gastos variables</b>				
<b>Insumos Administracion Centro Comercial</b>				
Agua			254.00	3,048.00
Luz			365.00	4,380.00
Productos de limpieza			60.00	720.00
Suministros oficina			20.00	240.00
Difusión y promoción *			427.00	5,124.00
Mantenimiento			450.00	5,400.00
<b>TOTAL INSUMOS ADMINISTRACION CENTRO COMERCIAL</b>			<b>1,576.00</b>	<b>18,912.00</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACION</b>			<b>3,622.00</b>	<b>43,464.00</b>
<b>Total de locales</b>			192.00	192.00
<b>valor expensa mes</b>			<b>18.86</b>	<b>226.38</b>

\* Gasto incurrido en el 2008 por el FONSAL prorrateado para el número de locales.

\*\* Mantenimiento se calcula tomando en cuenta el valor del 2008 en mantenimiento, esto garantiza que los sistemas de agua, funcionen adecuadamente y que no exista filtraciones. garantiza al CCA, el disponer de agua, luz y daños de filtraciones.

Fuentes: Datos de contratos y cartas de consumo de servicios básicos de los archivos de la UECP

**ANEXO 13**

**TABLA AMORTIZACION PRESTAMO**

Escriba los valores		Resumen del préstamo	
Importe del préstamo	212,100	Pago programado	\$3,422
Interés anual	15.00 %	Número de pagos programados	120
Período del préstamo en años	10	Número real de pagos	120
Número de pagos anuales	12	Total de adelantos	\$0
Fecha inicial del préstamo	1/1/2010	Interés total	\$198,530
Pagos extra opcionales			

Entidad financiera:

Pago Nº	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago extra	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	2/1/2010	212,100	3,422	-	3,422	771	2,651	211,329
2	3/1/2010	211,329	3,422	-	3,422	780	2,642	210,549
3	4/1/2010	210,549	3,422	-	3,422	790	2,632	209,759
4	5/1/2010	209,759	3,422	-	3,422	800	2,622	208,959
5	6/1/2010	208,959	3,422	-	3,422	810	2,612	208,149
6	7/1/2010	208,149	3,422	-	3,422	820	2,602	207,329
7	8/1/2010	207,329	3,422	-	3,422	830	2,592	206,499
8	9/1/2010	206,499	3,422	-	3,422	841	2,581	205,658
9	10/1/2010	205,658	3,422	-	3,422	851	2,571	204,807
10	11/1/2010	204,807	3,422	-	3,422	862	2,560	203,945

**Escuela Politécnica Nacional**  
**Maestría en Gerencia Empresarial**

11	12/1/2010	203,945	3,422	-	3,422	873	2,549	203,072
12	1/1/2011	203,072	3,422	-	3,422	884	2,538	202,189
13	2/1/2011	202,189	3,422	-	3,422	895	2,527	201,294
14	3/1/2011	201,294	3,422	-	3,422	906	2,516	200,389
15	4/1/2011	200,389	3,422	-	3,422	917	2,505	199,472
16	5/1/2011	199,472	3,422	-	3,422	929	2,493	198,543
17	6/1/2011	198,543	3,422	-	3,422	940	2,482	197,603
18	7/1/2011	197,603	3,422	-	3,422	952	2,470	196,651
19	8/1/2011	196,651	3,422	-	3,422	964	2,458	195,687
20	9/1/2011	195,687	3,422	-	3,422	976	2,446	194,712
21	10/1/2011	194,712	3,422	-	3,422	988	2,434	193,723
22	11/1/2011	193,723	3,422	-	3,422	1,000	2,422	192,723
23	12/1/2011	192,723	3,422	-	3,422	1,013	2,409	191,710
24	1/1/2012	191,710	3,422	-	3,422	1,026	2,396	190,685
25	2/1/2012	190,685	3,422	-	3,422	1,038	2,384	189,646
26	3/1/2012	189,646	3,422	-	3,422	1,051	2,371	188,595
27	4/1/2012	188,595	3,422	-	3,422	1,064	2,357	187,531
28	5/1/2012	187,531	3,422	-	3,422	1,078	2,344	186,453
29	6/1/2012	186,453	3,422	-	3,422	1,091	2,331	185,362
30	7/1/2012	185,362	3,422	-	3,422	1,105	2,317	184,257
31	8/1/2012	184,257	3,422	-	3,422	1,119	2,303	183,138
32	9/1/2012	183,138	3,422	-	3,422	1,133	2,289	182,005
33	10/1/2012	182,005	3,422	-	3,422	1,147	2,275	180,858
34	11/1/2012	180,858	3,422	-	3,422	1,161	2,261	179,697
35	12/1/2012	179,697	3,422	-	3,422	1,176	2,246	178,521
36	1/1/2013	178,521	3,422	-	3,422	1,190	2,232	177,331
37	2/1/2013	177,331	3,422	-	3,422	1,205	2,217	176,126
38	3/1/2013	176,126	3,422	-	3,422	1,220	2,202	174,905
39	4/1/2013	174,905	3,422	-	3,422	1,236	2,186	173,670
40	5/1/2013	173,670	3,422	-	3,422	1,251	2,171	172,419
41	6/1/2013	172,419	3,422	-	3,422	1,267	2,155	171,152
42	7/1/2013	171,152	3,422	-	3,422	1,283	2,139	169,870
43	8/1/2013	169,870	3,422	-	3,422	1,299	2,123	168,571
44	9/1/2013	168,571	3,422	-	3,422	1,315	2,107	167,256



**Escuela Politécnica Nacional**  
**Maestría en Gerencia Empresarial**

45	10/1/2013	167,256	3,422	-	3,422	1,331	2,091	165,925
46	11/1/2013	165,925	3,422	-	3,422	1,348	2,074	164,577
47	12/1/2013	164,577	3,422	-	3,422	1,365	2,057	163,213
48	1/1/2014	163,213	3,422	-	3,422	1,382	2,040	161,831
49	2/1/2014	161,831	3,422	-	3,422	1,399	2,023	160,432
50	3/1/2014	160,432	3,422	-	3,422	1,417	2,005	159,015
51	4/1/2014	159,015	3,422	-	3,422	1,434	1,988	157,581
52	5/1/2014	157,581	3,422	-	3,422	1,452	1,970	156,129
53	6/1/2014	156,129	3,422	-	3,422	1,470	1,952	154,659
54	7/1/2014	154,659	3,422	-	3,422	1,489	1,933	153,170
55	8/1/2014	153,170	3,422	-	3,422	1,507	1,915	151,663
56	9/1/2014	151,663	3,422	-	3,422	1,526	1,896	150,136
57	10/1/2014	150,136	3,422	-	3,422	1,545	1,877	148,591
58	11/1/2014	148,591	3,422	-	3,422	1,565	1,857	147,027
59	12/1/2014	147,027	3,422	-	3,422	1,584	1,838	145,443
60	1/1/2015	145,443	3,422	-	3,422	1,604	1,818	143,839
61	2/1/2015	143,839	3,422	-	3,422	1,624	1,798	142,215
62	3/1/2015	142,215	3,422	-	3,422	1,644	1,778	140,571
63	4/1/2015	140,571	3,422	-	3,422	1,665	1,757	138,906
64	5/1/2015	138,906	3,422	-	3,422	1,686	1,736	137,220
65	6/1/2015	137,220	3,422	-	3,422	1,707	1,715	135,514
66	7/1/2015	135,514	3,422	-	3,422	1,728	1,694	133,786
67	8/1/2015	133,786	3,422	-	3,422	1,750	1,672	132,036
68	9/1/2015	132,036	3,422	-	3,422	1,771	1,650	130,265
69	10/1/2015	130,265	3,422	-	3,422	1,794	1,628	128,471
70	11/1/2015	128,471	3,422	-	3,422	1,816	1,606	126,655
71	12/1/2015	126,655	3,422	-	3,422	1,839	1,583	124,816
72	1/1/2016	124,816	3,422	-	3,422	1,862	1,560	122,954
73	2/1/2016	122,954	3,422	-	3,422	1,885	1,537	121,069
74	3/1/2016	121,069	3,422	-	3,422	1,909	1,513	119,161
75	4/1/2016	119,161	3,422	-	3,422	1,932	1,490	117,229
76	5/1/2016	117,229	3,422	-	3,422	1,957	1,465	115,272
77	6/1/2016	115,272	3,422	-	3,422	1,981	1,441	113,291
78	7/1/2016	113,291	3,422	-	3,422	2,006	1,416	111,285

**Escuela Politécnica Nacional**  
**Maestría en Gerencia Empresarial**

79	8/1/2016	111,285	3,422	-	3,422	2,031	1,391	109,254
80	9/1/2016	109,254	3,422	-	3,422	2,056	1,366	107,198
81	10/1/2016	107,198	3,422	-	3,422	2,082	1,340	105,116
82	11/1/2016	105,116	3,422	-	3,422	2,108	1,314	103,008
83	12/1/2016	103,008	3,422	-	3,422	2,134	1,288	100,874
84	1/1/2017	100,874	3,422	-	3,422	2,161	1,261	98,713
85	2/1/2017	98,713	3,422	-	3,422	2,188	1,234	96,525
86	3/1/2017	96,525	3,422	-	3,422	2,215	1,207	94,310
87	4/1/2017	94,310	3,422	-	3,422	2,243	1,179	92,066
88	5/1/2017	92,066	3,422	-	3,422	2,271	1,151	89,795
89	6/1/2017	89,795	3,422	-	3,422	2,299	1,122	87,496
90	7/1/2017	87,496	3,422	-	3,422	2,328	1,094	85,168
91	8/1/2017	85,168	3,422	-	3,422	2,357	1,065	82,810
92	9/1/2017	82,810	3,422	-	3,422	2,387	1,035	80,424
93	10/1/2017	80,424	3,422	-	3,422	2,417	1,005	78,007
94	11/1/2017	78,007	3,422	-	3,422	2,447	975	75,560
95	12/1/2017	75,560	3,422	-	3,422	2,477	945	73,083
96	1/1/2018	73,083	3,422	-	3,422	2,508	914	70,574
97	2/1/2018	70,574	3,422	-	3,422	2,540	882	68,035
98	3/1/2018	68,035	3,422	-	3,422	2,571	850	65,463
99	4/1/2018	65,463	3,422	-	3,422	2,604	818	62,860
100	5/1/2018	62,860	3,422	-	3,422	2,636	786	60,223
101	6/1/2018	60,223	3,422	-	3,422	2,669	753	57,554
102	7/1/2018	57,554	3,422	-	3,422	2,702	719	54,852
103	8/1/2018	54,852	3,422	-	3,422	2,736	686	52,115
104	9/1/2018	52,115	3,422	-	3,422	2,770	651	49,345
105	10/1/2018	49,345	3,422	-	3,422	2,805	617	46,540
106	11/1/2018	46,540	3,422	-	3,422	2,840	582	43,700
107	12/1/2018	43,700	3,422	-	3,422	2,876	546	40,824
108	1/1/2019	40,824	3,422	-	3,422	2,912	510	37,912
109	2/1/2019	37,912	3,422	-	3,422	2,948	474	34,964
110	3/1/2019	34,964	3,422	-	3,422	2,985	437	31,980
111	4/1/2019	31,980	3,422	-	3,422	3,022	400	28,957
112	5/1/2019	28,957	3,422	-	3,422	3,060	362	25,897

**Escuela Politécnica Nacional**  
**Maestría en Gerencia Empresarial**

101

113	6/1/2019	25,897	3,422	-	3,422	3,098	324	22,799
114	7/1/2019	22,799	3,422	-	3,422	3,137	285	19,662
115	8/1/2019	19,662	3,422	-	3,422	3,176	246	16,486
116	9/1/2019	16,486	3,422	-	3,422	3,216	206	13,270
117	10/1/2019	13,270	3,422	-	3,422	3,256	166	10,014
118	11/1/2019	10,014	3,422	-	3,422	3,297	125	6,718
119	12/1/2019	6,718	3,422	-	3,422	3,338	84	3,380
120	1/1/2020	3,380	3,422	-	3,380	3,337	42	0
121	2/1/2020	0	3,422	-		0	0	0