

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ESPOCH**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL
CENTRO COMERCIAL “15 DE MAYO” EN LA CIUDAD DE
GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2014**

**AUTORA:
SINTHIA GABRIELA MORETA RAMÍREZ**

**ASESOR:
ING. DENISE PAZMIÑO**

RIOBAMBA - ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

.....
Ing. Denise Pazmiño Garzón

Director de tesis

.....
Ing. Paúl Francisco Pérez Salas

Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de mi autoría.

SINTHIA GABRIELA MORETA RAMÍREZ

DEDICATORIA

El amor de madre solo se iguala al amor de **DIOS**; todo mi esfuerzo se lo dedico a mi MADRE, Sra. **MARTHA RAMÍREZ GAIBOR**, pilar fundamental en mi vida; a mi querido PADRE, el Sr. **GABRIEL MORETA MAZÓN**; a mis queridos hermanos **RENÉ MAURICIO, JUAN CARLOS y MARÍA FERNANDA MORETA RAMÍREZ.**

**“Mi amor resplandece como la luz de una hoguera,
no se enfoca en nadie, no excluye a nadie”**

Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

AGRADECIMIENTO

Uno de los valores del ser humano es la gratitud, mi gratitud en primer lugar a DIOS por ser mi fortaleza en este largo camino; a quienes con su cariño y consejo me han enseñado que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Cada persona aporta a nuestro crecimiento, por ello un agradecimiento a mis compañeros de mi querida escuela de Marketing, en especial a mi Tutora **MSC. DENISE PAZMIÑO GARZÓN**, Miembro de Tribunal **ING. PAÛL FRANCISCO PÈREZ SALAS** que con su paciencia me mostraron siempre el camino, al Sr. Vicealcalde del Cantón Guaranda, Lcdo. **JUAN MANUEL GALARZA SCHOENFELD** que me brindó todo el apoyo necesario e incondicional durante el desarrollo de este trabajo investigativo.

A mis queridas tías **PATRICIA PEÑA** y **MERCEDES ROBLES** que siempre están brindándome su apoyo en todo momento, a mis queridos amigos y amigas que son parte de mi vida y caminan junto a mí en especial a **RUTH** y **TERESA SEMINARIO MERO**.

Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

RESUMEN

La humanidad desde el comienzo de los tiempos ha desarrollado y se ha beneficiado de las bondades del comercio, el crecimiento económico ha ido de la mano con el incremento de las actividades comerciales. La urbanización actualmente se orienta hacia un proceso endógeno y centrípeto, lo que provoca la articulación de entidades públicas con la sociedad en búsqueda del desarrollo económico de los pueblos. Es así que el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Guaranda mediante el Proyecto de “Rehabilitación y Revitalización de la tradicional Plaza 15 de Mayo” tiene como objetivo recuperar el espacio público para revalorizar la riqueza patrimonial de la Plaza 15 de Mayo, y dignificar el comercio popular mejorando la relación entre comprador y vendedor. Esta estrategia para el desarrollo urbano requiere de nuevas formas de actuación para su manejo, es decir, de modelos de gestión comercial que pueda establecer las articulaciones convenientes entre políticas, reglamentos y requerimientos para el correcto funcionamiento que represente el manejo adecuado de los recursos en beneficios de la sociedad. La gestión comercial canaliza el contacto directo con los clientes, se ajusta a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo: El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización; la organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación. Este trabajo presenta un modelo de Gestión Comercial para el Centro Comercial 15 de Mayo, que integra el modelo de Andrés Friedman, presidente de la consultora ESAMA, llamado Máquina de Hacer Negocios para la productividad comercial; el cuadro de mando integral como herramienta para el logro de objetivos y el Modelo de Excelencia Europeo EFQM enfocado a la calidad.

SUMMARY

Mankind, since its beginnings, has developed and benefited from trade; economic growth has gone hand in hand with the increase in business. The trend toward urbanization is currently driven by an endogenous and centripetal process which requires public institutions that serve society in pursuit of the economic development of the population. Thus, the Autonomous Government of the decentralized Guaranda Canton, through the project "Rehabilitation and Revitalization of the traditional May 15th Plaza" aims to restore the public space to revalue the rich heritage of the May 15th Plaza, and to dignify the popular trade therefore improving the relationship between buyer and seller. The urban development strategy requires a new plan of action for better management. For example, business management models are needed in order to establish appropriate linkages between policies, regulations, and requirements for proper operation which represent proper resource management for the benefit of society. Commercial management is channeled directly through contact with customers, and complies with the target levels of sales and marketing, including: The study of the external environment and the capabilities of the organization, the organization and control of sales and marketing, and the inclusion of the definition of commercial and political action strategies. This paper presents a Business Management Model for the May 15th Plaza which integrates Andrew Friedman's model (president of the consulting firm ESAMA: Business Making Machine) for business productivity; the balanced scorecard as a tool for achieving objectives, and the European Excellence Model (EFQM) focused on quality .

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
SUMMARY.....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	X
ÌNDICE DE FIGURAS	XII
ÌNDICE DE GRÀFICOS	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS.....	6
CAPITULO II	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.4. IDEA A DEFENDER	38
CAPITULO III.....	39
3. MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	41
3.5. RESULTADOS.....	43

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO IV	45
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
4.4. HALLAZGOS.....	89
CAPITULO V	91
5.1. PROPUESTA.....	91
5.1.1. INTRODUCCIÓN	92
5.1.2. Misión:.....	92
5.1.3. Visión:.....	93
5.1.4. Objetivos:	93
5.2. Desarrollo de la propuesta	94
1. Estrategia de la empresa	96
2. Estrategia comercial.....	96
3. Organización del Ambiente Comercial.....	99
4. Efectividad de los individuos en el área comercial	101
5. Ejecución Comercial	102
5. Indicadores de Gestión:	103
6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	107
7. MODELO EFQM – CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	109
8. AGENTES FACILITADORES.....	110
5.3. CONCLUSIONES.....	129
5.4. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÌA	132
WEBGRAFÌA.....	133

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 SEXO.....	45
TABLA 2 EDAD.....	45
TABLA 3 FRECUENCIA DE VISITA A CC	46
TABLA 4 CIUDAD DONDE VISITA UN CENTRO COMERCIAL.....	47
TABLA 5 MOTIVO DE VISITA A CENTRO COMERCIAL.....	48
TABLA 6 CALIDAD PRODUCTOS DE COMERCIANTES DE LA PLAZA 15 DE MAYO.....	49
TABLA 7 PRECIOS DE PRODUCTOS	50
TABLA 8 NUEVOS BIENES	51
TABLA 9 BIENES Y SERVICIOS QUE SE INCREMENTEN.....	52
TABLA 10 SERVICIO QUE RECIBE	53
TABLA 11 DÓNDE COMPRA SU VESTIMENTA.....	54
TABLA 12 ORDEN DE CRITERIOS AL MOMENTO DE REALIZAR LA COMPRA	56
TABLA 13 LUGAR DE PROCEDENCIA	57
TABLA 14 ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE	57
TABLA 15 SEXO COMERCIANTES	58
TABLA 16 EDAD DE COMERCIANTES.....	58
TABLA 17 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.....	59
TABLA 18 PRINCIPALES PROVEEDORES	61
TABLA 19 PROMEDIO VENTAS	62
TABLA 20 ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.....	63
TABLA 21 CONTROL DE VENTAS	64
TABLA 22 GANANCIA MENSUAL	65
TABLA 23 APLICACIÓN DE ESTRATEGIA SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE ..	66
TABLA 24 MOTIVO DE VENTAS BAJAS.....	67
TABLA 25 ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES	68
TABLA 26 ASISTENCIA A CAPACITACIÓN EN GESTIÓN COMERCIAL	69
TABLA 27 OCUPARÍA UN LUGAR EN EL CC 15 DE MAYO	70
TABLA 28 CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A UN ESPACIO EN EL CC 15 DE MAYO	71
TABLA 29 CALIFICACIÓN AL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DE LA PLAZA 15 DE MAYO	72
TABLA 30 EXISTENCIA DE MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	73
TABLA 31 MISIÓN Y VISIÓN	74
TABLA 32 LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN	75
TABLA 33 METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN.....	76
TABLA 34 BUEN NIVEL DE COMUNICACIÓN CON LOS COMERCIANTES.....	77
TABLA 35 INFORMACIÓN NECESARIA.....	78
TABLA 36 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	79

TABLA 37 RELACIONES EXTERNAS DERIVAN EN ALIANZAS	80
TABLA 38 COMPROMISO DE DIRECTIVOS	81
TABLA 39 ASEGURAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	82
TABLA 40 ACCESIBILIDAD DE DIRECTIVOS CON BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	83
TABLA 41 PROCESOS IDENTIFICADOS PARA LA GESTIÓN	84
TABLA 42 INDICADORES PARA LOS PROCESOS.....	85
TABLA 43 FOMENTO A LA INNOVACIÓN Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA PROCESOS.....	86
TABLA 44 EXISTENCIA DE ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS.....	87
TABLA 45 ADAPTABILIDAD DE LOS COMERCIANTES AL ENTORNO CAMBIANTE	88

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO DE TRANSFORMACIÓN COMERCIAL PARA MOMENTOS DE TURBULENCIA.....	14
FIGURA 2 MÁQUINA DE HACER NEGOCIOS	15
FIGURA 3 RESUMEN DE LA UTILIZACIÓN CONJUNTA DEL EFQM Y EL CMI EN EL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.	101
FIGURA 4 MAPA ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO COMERCIAL 15 DE MAYO.....	103
FIGURA 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	108
FIGURA 6 MODELO DE EXCELENCIA EFQM-CMI	109
FIGURA 7 ESQUEMA DE EVALUACIÓN REDER	125
FIGURA 8 TABLA DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 SEXO	45
GRÁFICO 2 EDAD	45
GRÁFICO 3 FRECUENCIA DE VISITA A CC	46
GRÁFICO 4 CIUDAD DÓNDE VISITA UN CENTRO COMERCIAL	47
GRÁFICO 5 MOTIVO DE VISITA A CENTRO COMERCIAL	48
GRÁFICO 6 CALIDAD PRODUCTOS DE COMERCIANTES DE LA PLAZA 15 DE MAYO	49
GRÁFICO 7 PRECIOS DE PRODUCTOS	50
GRÁFICO 8 NUEVOS BIENES	51
GRÁFICO 9 BIENES Y SERVICIOS QUE SE INCREMENTEN	52
GRÁFICO 10 SERVICIO QUE RECIBE	53
GRÁFICO 11 LUGAR DE COMPRA DE VESTIMENTA.....	54
GRÁFICO 12 LUGAR DE COMPRA DE CALZADO.....	55
GRÁFICO 13 LUGAR DE COMPRA DE LENCERÍA.....	55
GRÁFICO 14 ORDEN DE CRITERIOS AL MOMENTO DE REALIZAR LA COMPRA.....	56
GRÁFICO 15 LUGAR DE PROCEDENCIA	57
GRÁFICO 16 ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE	57
GRÁFICO 17 SEXO COMERCIANTES	58
GRÁFICO 18 EDAD DE COMERCIANTES.....	58
GRÁFICO 19 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.....	59
GRÁFICO 20 PRINCIPALES PROVEEDORES	61
GRÁFICO 21 PROMEDIO VENTAS	62
GRÁFICO 22 ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.....	63
GRÁFICO 23 CONTROL DE VENTAS	64
GRÁFICO 24 GANANCIA MENSUAL	65
GRÁFICO 25 APLICACIÓN DE ESTRATEGIA SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE.....	66
GRÁFICO 26 MOTIVO DE VENTAS BAJA.....	67
GRÁFICO 27 ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES	68
GRÁFICO 28 ASISTENCIA A CAPACITACIÓN EN GESTIÓN COMERCIAL	69
GRÁFICO 29 OCUPARÍA UN LUGAR EN EL CC 15 DE MAYO	70
GRÁFICO 30 CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A UN ESPACIO EN EL CC 15 DE MAYO	71
GRÁFICO 31 CALIFICACIÓN AL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DE LA PLAZA 15 DE MAYO.....	72
GRÁFICO 32 EXISTENCIA DE MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	73
GRÁFICO 33 MISIÓN Y VISIÓN	74
GRÁFICO 34 LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN	75
GRÁFICO 35 METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN.....	76
GRÁFICO 36 BUEN NIVEL DE COMUNICACIÓN CON LOS COMERCIANTES.....	77

GRÁFICO 37 INFORMACIÓN NECESARIA.....	78
GRÁFICO 38 SE HA TENIDO EN CUENTA LA INFORMACIÓN NECESARIA	79
GRÁFICO 39 RELACIONES EXTERNAS DERIVAN EN ALIANZAS	80
GRÁFICO 40 COMPROMISO DE DIRECTIVOS	81
GRÁFICO 41 ASEGURAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	82
GRÁFICO 42 ACCESIBILIDAD DE DIRECTIVOS CON BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	83
GRÁFICO 43 PROCESOS IDENTIFICADOS PARA LA GESTIÓN	84
GRÁFICO 44 INDICADORES DE PROCESOS.....	85
GRÁFICO 45 FOMENTO A LA INNOVACIÓN Y UTILIZACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA PROCESOS	86
GRÁFICO 46 EXISTENCIA DE ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS.....	87
GRÁFICO 47 ADAPTABILIDAD DE LOS COMERCIANTES AL ENTORNO CAMBIANTE	88

INTRODUCCIÓN

El sector comercial en el país representa un aporte significativo para el desarrollo del mismo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados son los encargados de impulsar el crecimiento urbano, administrando los espacios a través de proyectos para la gestión en diversas áreas.

La Municipalidad del Cantón Guaranda en busca del bienestar y desarrollo colectivo invirtió en la construcción de un Centro Comercial en uno de los lugares más tradicionales y enriquecido de historia, la Plaza 15 de Mayo, ofreciendo la oportunidad que la ciudadanía sea partícipe de la innovación del sector comercial el que día a día va evolucionando, y obligando a adaptarnos a los cambios.

Complementariamente estas infraestructuras necesitan una ruta por la cual se dirijan sus acciones, es así que los modelos de gestión constituyen una herramienta para el logro de objetivos.

Andrés Frydman en base a su vasta experiencia en productividad comercial propone un modelo llamado Máquina de Hacer Negocios conformado por 6 engranajes: estrategia de la empresa, estrategia comercial, organización de la gestión comercial, efectividad de los individuos del área comercial y ejecución comercial.

El Modelo de excelencia EFQM analiza las áreas que necesitan mejora; a través del liderazgo con el que se ejecuta lo que se ha planificado, con procesos bien definidos, una adecuada gestión del personal para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, y generar resultados sociales y comerciales. El Cuadro

de Mando Integral participa en la ejecución de los procesos y la evaluación para la obtención de resultados.

Estos tres modelos interactúan perfectamente constituyéndose en una herramienta innovadora para una adecuada gestión que lleve a la mejora continua y al desarrollo sostenido y sustentable de los beneficiarios.

Una organización puede compararse con el ser humano en busca de la felicidad, en el caso de las empresas ellas buscan éxito, desarrollo y permanencia; en la armonización de cuerpo y mente radica el secreto de dicha felicidad, en la armonización entre el líder (cabeza) y el personal de cada una de las áreas de la organización (cuerpo) radica el secreto para conseguir el éxito.

La mente debe escuchar al cuerpo para decidir su accionar; el líder debe escuchar al cuerpo de la organización para la toma de decisiones siempre actuando en beneficio no solo de la organización sino por el de todos los que la conforman sin descuidar ni excluir a nadie.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La actividad principal de la mayoría de los habitantes de la ciudad de Guaranda es el comercio informal y eligen como un lugar de encuentro la histórica Plaza 15 de mayo, sitio donde durante varias épocas se propiciaron encuentros entre el campo y la ciudad para comercializar utensilios, vestimentas, incluso sus cosechas (frutas, maíz, trigo, etc); a su vez expuestos a la inestabilidad, inseguridad, falta de iluminación, el deterioro de los valores, infraestructura de las calles, insalubridad, intemperie, etc., obligando a que la sociedad adopte nuevas manera de organización para el comercio.

Es así que actualmente vendedores locales y de provincias aledañas como Tungurahua y Chimborazo generan una intensa actividad comercial, atrayendo a propios y extraños; sin embargo prevalecen la desorganización, mala distribución y condiciones inadecuadas en esta llamada feria popular que cada sábado y domingo muestra una imagen incongruente a lo que representa la ciudad y capital de Bolívar; por tal razón el proyecto “REHABILITACIÓN INTEGRAL Y REVITALIZACIÓN DE LA PLAZA 15 DE MAYO” es un punto de partida para el desarrollo y crecimiento de la ciudad de Guaranda y del barrio 15 de mayo, convirtiéndose en la primera construcción para la gestión de este sector estratégico e impulsar el desarrollo de actividades económicas con visión al **BUEN VIVIR**. Así lo considera Andrés Frydman “como hay menos consumidores dispuestos a comprar se deberán modificar los modelos de: gestión comercial, atención, ventas, coaching al cliente...”.¹

¹ Frydman Andres Marcelo, efectividad y productividad comercial, 1era Edición, La Plata: ESAMA 2012, pág. 30

Por muchos años existe incomodidad entre los comerciantes natos de la provincia y los esporádicos que ofrecen los mismos productos a menor precio y variedad; que ocasionan pérdidas y/o bajas en sus ventas a pesar de que su actividad productiva es constante. A la par ante esta problemática de expender y adquirir sus bienes y servicios; sienten la necesidad de mejorar no solo, el espacio o área donde trabajan sino la satisfacción de sus usuarios, cambiando la manera exigua de ofrecer únicamente el producto, adaptándose al modelo económico actual y al mercado cambiante; la experiencia nos indica lo imprescindible que es cambiar el tradicional enfoque comercial y migrar hacia un enfoque sistemático que impulse la productividad comercial.

Es importante diferenciar a los consumidores por sectores rural-urbano considerando que el sector rural es quien acude con más frecuencia a la Plaza 15 de Mayo, en contraste, el sector urbano prefiere adquirir en los centros comerciales de ciudades aledañas o almacenes, sin embargo, un gran porcentaje de la población considera que no existe variedad y calidad en los productos que se ofertan, añadiendo a esto una inadecuada relación entre el vendedor-consumidor, lo que se refleja en los bajos volúmenes de ventas.

Ángel González, indica que durante años se pensó que la función comercial era en si misma anárquica por naturaleza. Algo, de alguna manera, ingobernable y que dependía, en gran parte, de los modos y maneras de hacer las cosas y de los criterios y habilidades personales del vendedor.

Con el trascurso del tiempo se fue tomando conciencia que esto no era suficiente y se inició una tendencia orientada a encuadrarla dentro de determinados modelos y sistemas de trabajo. ²

² (González Pastor Ángel) http://examenes.personconsulting.es/administracion/archivos/archivo_109_109.pdf

De igual manera las épocas de crisis afectan los réditos que obtienen los comerciantes; ya que en escenarios recesivos la oferta supera a la demanda y las formas tradicionales de venta y atención al cliente no funcionan actualmente; sino no se conoce nada del cliente, el comerciante no se puede transformar en un asesor de compras ni lo puede ayudar a tomar la mejor decisión.

1.1.1. Formulación del problema de investigación.

¿La falta de un Modelo de Gestión Comercial para el Centro Comercial “15 de Mayo” impide que exista una administración que sustente la inversión del GAD del Cantón Guaranda?

1.1.2. Delimitación del Problema

El Modelo de Gestión Comercial para el centro comercial “15 de Mayo” se realizará en la Ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar, en el período 2014.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de las ciudades depende de la forma como se articula su economía global para ello infraestructuras como los centros comerciales constituyen un punto de encuentro de ciudadanos, clientes, comerciantes e inversionistas, ofreciendo a la vez servicios y calidad de vida.

El aspecto social de la ciudad también percibe beneficios al mejorar la capacidad empresarial mediante su profesionalización y la reestructuración social; al mejorar la coordinación entre las instituciones públicas y el sector privado.

Existen otros beneficios dados por la vitalización de los centros urbanos, la complementariedad y la libertad de elección para los usuarios, el fomento de la innovación al propiciarse nuevas formas de gestión, y mediante el fomento de la participación público/privada.

Al concentrar actividades económicas, se incentiva la creación de nuevas unidades productivas o empresas, por lo tanto, el centro comercial “15 de Mayo”, se constituye en un factor de generación de empleo, de incremento de los ingresos de la población, disminuyendo las fugas de gasto, y de riqueza. Esta multiplicidad de unidades productivas, a la vez, mantiene el tejido de las pymes sobre todo de las de tipo familiar.

Simultáneamente, la ciudad de Guaranda refuerza su imagen y aumenta su atractivo tanto para los residentes como para los visitantes, esto traerá como consecuencia reducción del gasto de los residentes en otros lugares fuera de la ciudad e incentiva al consumo interno; es decir, que ayuda a la regeneración urbana y por lo tanto, la construcción de un centro comercial se constituye en un motor de revitalización de los espacios públicos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Guaranda, con el fin de impulsar las actividades económicas lleva a cabo la materialización de herramientas de planificación como se lo evidencia en la Memoria Técnica del Plan Regulador de Ordenamiento Territorial Urbano de Guaranda (PROTU), que tiene como propósito general disponer de programas y proyectos capaces de incidir en el crecimiento equilibrado y desarrollo sostenible, que permita un manejo adecuado del territorio, bajo normas de uso, ocupación y aprovechamiento de sus potencialidades paisajísticas, situacionales y humanas y su implementación bajo un adecuado control para lo cual se sugiere el diseño

de varios modelos de Gestión en diversas áreas que al complementarse generan beneficios para la comunidad y para la municipalidad.

Coyunturalmente en el plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Guaranda tenemos que la planificación y gestión territorial se encuentra enmarcada en la Estrategia Territorial Nacional, que, a su vez tiene sustento en las competencias que la Constitución y el COOTAD asignan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del nivel cantonal. Dentro de las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados cantonales se tiene lo siguiente: (CPE Art. 264)

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

En referencia a lo anteriormente señalado para las zonas de construcción de espacios públicos que otorguen calidad a la ciudad, que han sido consideradas tradicionalmente como un gasto y no como una inversión.

El modelo de gestión comercial para el centro comercial 15 de mayo, en sí es la representación del sistema que además de administrar la ejecución de las operaciones necesarias para un buen funcionamiento de esta infraestructura comercial, permitirá que la calidad del servicio a visitantes, comerciantes e inversionistas sea óptima.

Este modelo considerará las áreas de gestión que conlleven al logro de los objetivos del centro comercial: operación, administración, planificación y dirección. El diseño del sistema de gestión incluirá la identificación de los roles y responsabilidades de los propietarios o inquilinos de los inmuebles del Centro

Comercial 15 de mayo; de los servicios a ser prestados al comerciante, a los consumidores y usuarios; las acciones de comunicación organizacional, información, y promoción; así como la gestión del espacio público, proporcionará las líneas de acción necesarias para la operación del Centro Comercial 15 de mayo con un modelo que conduzca a su productividad comercial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Comercial para el Centro Comercial “15 de Mayo” en la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional que permita construir la línea base.
- ✓ Establecer la negociación con los actores clave.
- ✓ Elaborar el marco jurídico (Ordenanza) del Modelo de Gestión Comercial del Centro Comercial 15 de Mayo.
- ✓ Efectuar la estructuración, revisión y aprobación del Modelo de Gestión Comercial.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al comienzo de las civilizaciones más antiguas el proceso de gestión se aplica en todos los tipos de negocios, la administración siempre ha existido como forma de organización de un grupo social y los pasos a seguir que se requieren para lograr que la empresa cuente con una buena organización, coordinación, dirección y control para poder evolucionar en el mercado al que está apuntada la empresa. Podemos decir que la empresa es concebida como una unidad de producción de economía, tanto en países de libre mercado, como en aquellos países socialistas.

Precisamente por esto la gestión de empresas comerciales ha surgido como auxilio para gran parte de la sociedad debido a que éstas son intermediarios entre los productos de venta y el consumidor; y especialmente debido a que su función es precisamente la compra y venta de productos finalizados; la gestión es de gran importancia para todas las compañías sin importar a qué se dediquen las mismas, además suelen tener un gran impacto ya que se incluye absolutamente en todas las actividades que se llevan a cabo en una compañía; la relevancia es evidente debido a que cuenta con herramientas estratégicas y un equipo de profesionales preparados.

Una empresa del sector privado la componen personas que se sienten atraídas por la consecución de objetivos económicos y profesionales. A veces éstos podrían estar en desacuerdo con los objetivos de sus empresas.

En el sector público se dan condiciones parecidas, excepto que sus inquietudes y motivaciones de sus componentes, son distintas al de las empresas privadas. Es importante tener presente esta observación cuando tratemos con funcionarios

del sector público. En primer lugar, es necesario entender lo que significa "sector público".

Cada país tendrá un equilibrio presupuestario distinto en orden de atender los servicios que precisa la comunidad, las prioridades son de todos conocidos, sobre todo las sociales. El sector público suele tener una plantilla de empleados sumamente estática y los sindicatos o asociaciones profesionales de funcionarios estatales, limitan la libertad de contratación y despido. Consecuentemente, es poco probable que una empresa del sector público quiebre. Podrá criticarse a sus gestores, pero siempre se hallarán fondos para paliar estas situaciones. Podríamos pensar entonces que una empresa pública puede derrochar sin ningún control.

Los consultores de gestión analizan los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, cuestionan si la dirección estratégica de la misma debe continuar ejerciendo un estilo autocrático o por el contrario la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa, ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados más positivos para los fines que persiguen.

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización. Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro. Por tanto es necesario analizar exactamente cuáles son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas: A. ¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta? B. ¿Qué aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos? Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones.

En este análisis conviene clasificar las funciones y actividades del personal dentro de la organización. Las sugerencias de Peter Drucker, en su libro "Gestión" es que las actividades se inclinan a insertarse en algunas de las siguientes categorías:

1. Las que producen resultados tangibles y que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la empresa: Ventas, Inversiones, Servicio PostVenta.
2. Las que contribuyen indirectamente: la formación y la gestión de compras.
3. Aquellos factores que son importantes para el mantenimiento de la cartera de clientes: calidad en el servicio y mejores precios para los clientes.
4. Algunas actividades son necesarias para la buena marcha de la empresa, pero no contribuyen especialmente en la cuenta de resultados. En esta categoría entran las actividades sociales y de bienestar.
5. La formación y la excelencia de los ejecutivos de una empresa forman una categoría per se, que se ocupa del futuro de la misma.

En las estructuras más modernas, los jefes de equipo y coordinadores de grupo, tienen que asumir la responsabilidad que el programa de la organización les ha marcado. Con esta responsabilidad va unida en cierta medida un grado de autoridad. Cuando la autoridad se concentra en manos de unos pocos es cuando hablamos de una estructura de corte centralizado. El ámbito para tomar decisiones se amplía enormemente en tanto que la capacidad de tomar decisiones se reduce.

En una organización de estas características, la gestión empieza a parecerse a la corte de un emperador. Los demás responsables de menor rango empiezan a practicar el politiquero, con intrigas internas para alcanzar metas personales, luchan unos contra otros, pierden el contacto con el personal y empiezan a poner en peligro la supervivencia de la empresa.

La descentralización absoluta no es recomendable (que no posible), porque siempre deberá existir una unidad de gestión centralizada que coordine todas y cada una de las acciones y sea el punto de referencia de las demás unidades periféricas.

La descentralización es simplemente un tipo de delegación que se basa en las directrices que recibe de la Central. A esta acción se le llama generalmente “descentralización de la gestión”. La descentralización es importante para la gestión y administración en las grandes empresas. Aporta suficiente autonomía a los centros periféricos, reduce o evita complejos circuitos en la información, reduce tensiones en la gestión.

2.1.1. Gestión

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones, transacciones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Según Sergio Jorge Hernández y Rodríguez (2011) “La gestión es el proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos de una unidad productiva, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su

qué hacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

1. Basado en la Planificación, de Juan José Fuentes Romero, quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice: “Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción.

Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir”.

2. Se acopla al Proceso de Organización Documental de Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: “La organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos; y la organización de estas descripciones o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información.”

3. Enfoque de una Gestión Organizacional Basada en Cambios Estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto.

El autor Idalberto Chiavenato, quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente.

2.2. Gestión Comercial en momento de recesión.

Generalmente en los ciclos de recesión la oferta supera a la demanda; así también el comportamiento del consumidor es flexible, y la primera política de las empresas es bajar sus costos y no se enfocan en mejorar su productividad comercial.

No en todas las industrias se sentirá de la misma forma la reducción de la demanda; en el caso de los productos que se ofertan en la Feria Plaza 15 de mayo y locales varios de la ciudad de Guaranda, es evidente una baja en la demanda a causa de un competidor indirecto como es el TIA, que pone a disposición de la ciudadanía variedad de productos, calidad y precios bajos como estrategia comercial además de su infraestructura y su sistema de mercadeo (Merchandising).

Todos estos aspectos causan efecto en el sistema tradicional de los comerciantes minorista de cierto modo ambiguo. Para contrarrestar estos efectos se debe analizar el mercado para ofrecer productos dependiendo el segmento, la competencia y otros factores, de manera que se busque la forma de diferenciarse de aquellos productos y servicios similares.

Por otro lado los directores comerciales en tiempo de auge, suman vendedores para atender a todos sus clientes sin tomar en cuenta si están preparados en un 100%, de tal manera que ayuden al consumidor a tomar su decisión de comprar, el vendedor debe brindarle confianza para que pierda el miedo a equivocarse ya que cada contacto en el proceso de venta es crucial, de allí depende el fracaso o el éxito de una venta.

El objetivo de una empresa debe desarrollarse sobre bases para crear valor, debe adaptarse al mercado y al mismo tiempo hacer las cosas de una manera distinta si la actual no funciona sobre todo en la manera en las que se llevan a cabo los procesos comerciales procurando ser más productivos, habrá que hacer las cosas de manera más eficiente y lo económicamente posible que antes.

Al existir nuevos escenarios, nos referimos de nuevos enfoques en este caso comerciales a cargo de líderes proactivos, innovadores y creativos que a su vez deben dar un reenfoque comercial para aprovechar cada oportunidad de ventas, valorando cada momento con el cliente más que antes.

Es indispensable llevar adelante una transformación comercial, la empresa ESAMA ³ mediante el estudio de proyectos para mejorar la productividad comercial ha definido que el 80% de ellos han fracasado y el 20% han sido

³ Frydman Andrés, EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMERCIAL, 1er. Edición_La Plata: ESAMA 2012, Pág.37

exitosos, encontrando en este último cinco elementos que constituyen el proceso comercial:

1. Estrategia de la empresa
2. Estrategia comercial
3. Organización de la gestión de los ambientes comerciales
4. Efectividad de los individuos
5. Ejecución comercial

Según Frydman “algunas de las grandes preguntas que deben hacerse las empresas para hacer un ajuste táctico y rápido, para pasar la turbulencia serán:

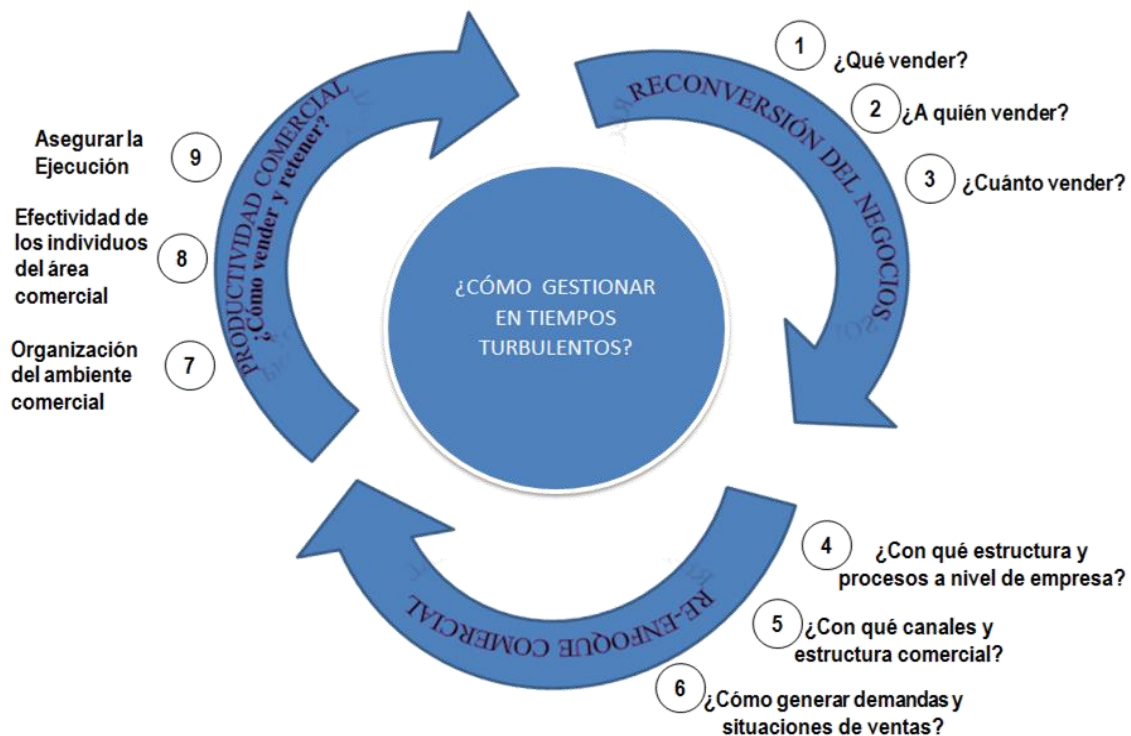


Figura 1 Modelo de Transformación Comercial para momentos de turbulencia

Fuente: Consultora ESAMA

Elaborado por: Andrés Frydman

Según Quelch en una entrevista realizada en Harvard Business “La recesión no es tiempo para ser más lento y olvidar el desarrollo de productos nuevos es un tiempo para enfocar desarrollo de los productos en los servicios y cosas que ponen más valor, claramente en las habilidades de los consumidores gastando menos dinero en contraste con las maneras anteriores”.⁴

Toda empresa busca rentabilidad, y la rentabilidad es el resultado por hacer las cosas bien; no solo debemos adaptarnos a los cambios sino también hacerlo con

velocidad, la responsabilidad recae en todos los integrantes bajo el liderazgo del director comercial. El proceso de la dirección comercial generalmente es desorganizado, probabilístico y no controlado., en este aspecto Frydman indica “Considero que llegó el momento de brindarle a la gestión comercial un abordaje sistemático, metodológico, científico, riguroso y de procesos”. Poniendo a un conjunto de elementos concatenados en una relación causa-efecto para empezar a controlar el proceso, a este sistema lo denomina “Maquina para hacer negocios”. 5

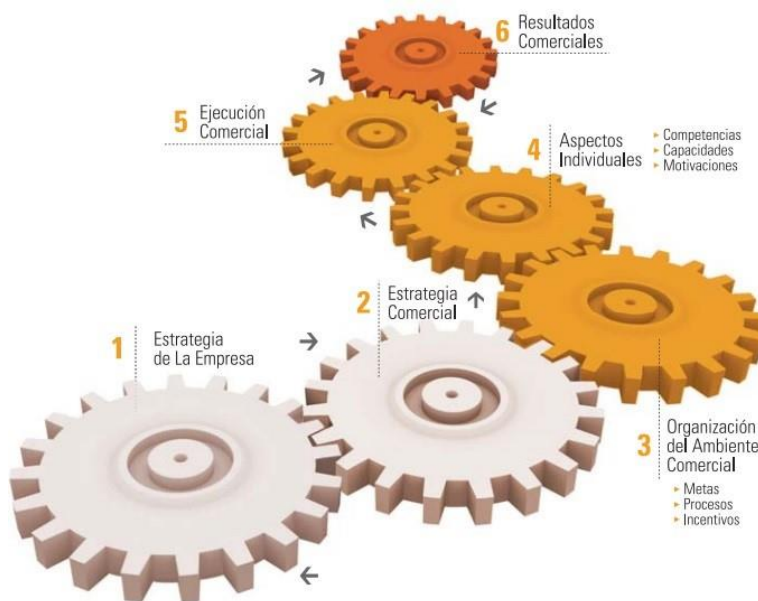


Figura 2 Máquina de Hacer Negocios

Fuente: Consultora ESAMA

Elaborado por: Andrés Frydman

4 <http://hbr.org/video/2226539842001/consumer-psychology-in-a-recession>

5 Andrés Frydman EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMERCIAL, 1er. Edicion_La Plata: ESAMA 2012, Pag. 133.

Los nuevos sistemas de gestión aplicados en la mayoría de las empresas de todo el mundo, se han alejado totalmente de esta forma de organización. En su lugar la gestión trata de conseguir el mayor grado posible de “delegación”.

El sistema MHN consiste en 5 engranajes que según Frydman se enlazan o fusionan uno con otro para obtener el resultado esperado puesta en la práctica y control de las decisiones, estrategias y políticas de comercialización que la empresa desarrolla para mantener la competitividad.

Los beneficios de este enfoque son:

- Un mayor grado de respuesta y flexibilidad en la organización.
- Los individuos de la empresa reciben la preparación adecuada para la práctica en la toma de decisiones y para una mayor autoridad en el futuro, en este contexto.
- Los individuos participan más en las decisiones que afectan a su estructura de trabajo.

El proceso de los 5 engranajes del modelo MHN es como sigue:

1. ESTRATEGIA EMPRESA

Se define la posición en la cual al empresa anhela convertirse en una palabra: la visión, el lugar donde se quiere ver y podrá tener una ventaja competitiva sustentable y rentable. Este engranaje precisa la aspiración financiera de corto, mediano y largo plazo.

2. ESTRATEGIA COMERCIAL

Materializa la visión y alcanza la aspiración financiera previamente definida a qué mercados, segmentos, mix de productos, posicionamiento, objetivos comerciales, canales comerciales y la dotación que se requerirá para cada uno de ellos.

3. ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Analiza cómo se hará eficiente los canales de venta directos y/o indirectos. Compuesto por tres eslabones.

3a. Metas / información: Implica metas por canal, gerente y vendedor; se esclarecen las prioridades (feedback), define los sistemas de indicadores y de medición.

3b. Procesos / Recursos: define los modelos de trabajo de ventas, atención al cliente, conducción comercial y coaching: planificación y definición de que acciones, cuando, cuantas y como llevarlas a la práctica.

3c. Incentivos: debe ser lo suficientemente movilizador para que den lo mejor se sí y al mismo tiempo permitir que la organización sea viable y llegue a sus metas de aspiración; habrá que definir incentivos económicos, no económicos, proyecto de carrera y ambiente, y clima motivador.

4. EFECTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS DEL ÁREA COMERCIAL

Busca la eficiencia de las personas en el área comercial y transformarla en una ventaja competitiva. El fin consiste en que la gente pueda, sepa y quiera implementar los modelos definidos en el engranaje anterior.

Compuesto por 4 eslabones:

4a. Definición y desarrollo de competencias comerciales: los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para poder implementar de manera eficiente los modelos de trabajo en Competencias de Directores o Gerentes Regionales, Gerentes de sucursal, Supervisores, Vendedores, Ejecutivos de Cuenta y Personal de Atención.

4b. Capacidades: se definen los perfiles adecuados para poder llevar adelante los modelos, clave para el reclutamiento del nuevo personal y el análisis de potencial de las personas, la empresa asegura su staff porque no todos pueden hacer bien cualquier cosa.

4c. Motivaciones: asegura la energía que mueve a las personas, quieren hacer que las cosas se hagan, puede ser intrínseca más poderosa, representa el amor

y pasión por la tarea o extrínseca actúa como una droga, se la utiliza para estimularse, los aspectos claves aseguran el funcionamiento son la pasión por la tarea, expectativa de logros, logros y reconocimientos.

5. EJECUCIÓN COMERCIAL

La articulación y la ejecución de los engranajes anteriores descritos, generalmente representa la diferencia entre el éxito y fracaso. El problema muchas veces no está en que tienen claro lo que deberían hacer, sino en la incapacidad para ejecutar el plan. ⁶

Los gerentes fijan pautas para la ejecución y analizan los resultados esperados. El hecho de que nos encontremos ante una organización pequeña, también es necesario que sus gestores se preocupen de la coordinación, aunque no existan canales de comunicación tan complejos como en otras organizaciones superiores, es preferible una pequeña empresa mal organizada que una grande mal organizada. La apuesta de una pequeña empresa por la organización es un objetivo inmediato a conseguir, mientras que si una gran empresa adolece de una organización eficaz, puede repercutir negativamente en su desarrollo corporativo. No olvidemos que las multinacionales de hoy, tan solo hace 50 años, eran pequeñas empresas.

6 Andrés Frydman EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMERCIAL, 1er. Edición_La Plata: ESAMA 2012, Pag. 134-7

La gestión empresarial es una necesidad imperiosa en la economía moderna. Nada de remedios-tipo, sino proyectos de racionalización a todos los niveles de la organización, para aumentar la productividad y los beneficios de nuestras empresas. ⁷

Los objetivos obtenidos dependen del cumplimiento eficiente de cada engranaje sistemáticamente, no existe límites en los resultados, los líderes serán lo que ejecuten, logrando grandes obras si así lo buscan; el objetivo de los procesos de

transformación comercial, consiste en cambiar la forma de actuar y pensar para formar hábitos de conducta que alcance buenos resultados.

La función de la empresa es fundamental, ya que rige la ruta y los planes de acción los mismos que deben ser conocidos por todos los integrantes, no solo por la cabeza de la organización; del mismo modo la organización debe tomar en cuenta que todo alrededor es dinámico; por tal razón la visión también; el secreto está en buscar alternativas, en imaginar primero lo que queremos alcanzar y luego creer en que lo podemos realizar, para ello el poder de acción transformará la visión del líder en realidad; así tenemos ejemplos de personas exitosas que no tomaron como fracasos los intentos fallidos sino como nuevas oportunidades analizando siempre en que se ha fallado para seguir mejorando.

Concepto que se traslada a los procesos de las empresas que identifican el problema y empiezan una reestructuración de enfoques y modelos para tomar impulso y avanzar sin buscar excusas sino soluciones.

Una vez que la empresa define a dónde quiere llegar y de qué manera (incluyendo segmentación y productos), es necesario buscar una ventaja competitiva y esto se logra pensando en el resultado que el cliente busca de la empresa, no del producto. La razón de generar una ventaja competitiva es ⁷

Postulado de CEDEC (Centro Europeo de Evolución Económica) Bruselas

convertirse en la mejor opción para el cliente, segmentando el mercado, entendiendo el resultado que el cliente busca, comparando lo que le da la competencia y diseñando la oferta ya que el negocio está en función de lo que el cliente compra. Sería importante que en la cultura comercial de los Guarandeños empiece un cambio basándose en que un buen servicio no es tan solo el ser simpático ni amable; sino servir y ser útil para el cliente con el fin de construir experiencias memorables e imborrables.

2.2.1. Antecedentes Históricos

En los tiempos actuales la sociedad ha sufrido grandes cambios, entre ellos económicos, culturales, ambientales e incluso, en el caso de nuestro país, cambios ideológicos refiriéndonos al sistema económico de socialismo del siglo XXI que se ha implantado en los últimos años, orientado al crecimiento de las personas al mejorar su calidad de vida, a través del aprovechamiento de las oportunidades que el mercado ofrece.

La situación del mercado en cada ciclo económico cambia; sea en etapa de bonanzas o recesión como extremos, en cualquiera de los dos casos las estrategias comerciales de las empresas deben cambiar, ajustando su modo de actuar principalmente en sus modelos y herramientas de gestión comercial, cómo se debe diseñar un plan, elegir quien lo lidere, organice y enseñe para mantener vivo el proceso.

Cuando apenas era un proyecto, el GAD de Guaranda le dio el nombre de Centro Comercial 15 de mayo por encontrarse ubicado en el Barrio del mismo nombre, con la expectativa de ser el más grande, moderno e importante para los Guarandeños; con la modalidad de arrendar los espacios comerciales.

El Centro Comercial 15 de Mayo es un conjunto de locales comerciales ubicado en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar, en la antigua Plaza del Barrio 15 de mayo donde se llevaba a cabo la feria de los fines de semana.

El Centro Comercial, construido en dos niveles, bajo la Plaza, albergará alrededor de 169 comerciantes, en locales de 2,5 m x 2,5 m, área de 6,25 m² para cada local, espacio suficiente para expender sus productos en buenas condiciones y con la comodidad del caso para los clientes. Para acceder a estos locales se instalarán modernos sistemas de circulación como un ascensor, gradas eléctricas, rampas con pendientes estandarizadas para personas con

capacidades especiales, gradas fijas y escaleras para evacuación de emergencia. Cada nivel contará con sus respectivas baterías sanitarias.

Estacionamiento Subterráneo bajo la Plaza con capacidad para 130 vehículos, lo que permitirá descongestionar los alrededores de la Plaza y mejorará ostensiblemente la circulación vehicular en el sector.

La Plaza Cultural Tradicional que mantendrá los mismos rasgos actuales. Albergará a un aproximado de 14.000 personas. Incluye el boulevard que contará con áreas verdes en la parte norte de la misma. La plaza estará conectada al centro comercial a través de un ascensor con el cual se podrá acceder desde y hacia ella. La pileta existente será recuperada en su totalidad, se harán las mejoras respectivas con un tratamiento especial a cada una de sus piezas, puesto que es el ícono que ha caracterizado a nuestra Plaza.

El patio de comidas, albergará a 8 locales y tendrá espacios en donde los visitantes podrán degustar de las delicias que ofrecerán sus propietarios y contarán con todos los servicios básicos como agua, luz y un espacio para baterías sanitarias. Estos locales ofrecerán condiciones óptimas en salubridad y comodidad para todos los usuarios. Será un placer degustar alimentos en este lugar.

Promete ser el centro comercial más grande del sector; además de tener una de las mejores ofertas comerciales de la ciudad. Antes de su apertura el Centro Comercial está creando una campaña publicitaria de todo lo que una persona necesita, con mensajes en diferentes redes sociales y periódicos locales.

Costo de la Obra

El proyecto asciende a un presupuesto aproximado de \$ 2'800.000 (DOS MILLONES OCHOCIENTOS MIL DOLARES) y su construcción se prevé para un 12 meses.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Historia General de los Centros Comerciales

La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común no es nueva ni norteamericana. Se basa más bien en las grandes galerías comerciales que nacieron sobre todo en la segunda parte del siglo XIX en muchas metrópolis europeas y que impresionaron por sus audaces construcciones férreas, como ejemplos se pueden mencionar la Galleria Vittorio Emmanuele II en Milano (1865-1877), la Kaisergalerie en Berlín (1871-1873, destruida en 1944) o el famoso almacén por departamentos GUM en Moscú (1888-1893) (SAMPER MARTINEZ 1989, P.13). Todos estos pasajes citaron a su vez modelos antiguos como el ágora griega, el foro romano o el bazar oriental.

Los primeros precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos ya en la primera mitad del siglo XX, aunque no hay seguridad en señalar cual edificio fue el primer centro comercial del mundo. GASSER (1960, P.16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes. Otros autores como BECK (1978, P.48) se refieren al "Country Club Plaza Center" al sur de Kansas City que se construyó en 1923 y que por primera vez fue planeado, construido y administrado como un conjunto, fundándose con base en un análisis preliminar de mercado.

La literatura científica coincide en que el primer centro comercial grande al estilo moderno fue el "Northgate Center", construido en 1950 en los suburbios de

Seattle (Estados Unidos). Fue diseñado por Victor Gruen a quien se califica como el "padre" de los centros comerciales modernos aunque él mismo se distanció de su idea a principios de los años 70 (GRUEN 1973). El "Northgate Center" fue el primer centro con un pasillo central ("mall") y un almacén ancla que se ubicó al extremo del centro comercial. El centro ofreció todo "bajo un techo" y permitió hacer compras independientemente del clima o de los problemas de parqueo. En 1956 se construyó el primer gran centro comercial techado y climatizado, el "Southdale Shopping Center" cerca de Minneapolis (Estados Unidos). Poco después se inauguró otro centro parecido en la ciudad de Houston (HELMS 1992, P.119).

Helms nota en este respecto que originalmente la función del centro comercial climatizado era evitar fluctuaciones en los negocios a consecuencia de las temporadas. Por lo tanto, no sorprende que esta forma de centro comercial apareciera por primera vez en las metrópolis del norte continental y del húmedo sur de los Estados Unidos. A partir de los años 50, sobre todo a partir de 1960, la moda de los centros comerciales procedente de América del Norte llegó a otros continentes, entre ellos el sudamericano.

2.3.2. Historia de los Centros Comerciales en América Latina

En América Latina, los grandes centros comerciales aparecieron por primera vez a mediados de los años 60. En 1966 se inauguró en la metrópolis brasileña de Sao Paulo el centro comercial "Iguatemi" como primer centro de su tipo en el sub-continente. En los años siguientes nacieron otros centros por ejemplo en México y Argentina - pero no se podía observar una difusión tan fuerte como en Estados Unidos y Canadá o en Europa. Aún la gran metrópolis de Sao Paulo tuvo en 1980 solamente tres grandes centros comerciales. Todos estos centros se dirigieron hacia miembros del estrato alto como clientes.

En Colombia, el desarrollo se demoró aún más. No fue sino hasta 1972 cuando se inauguró el primer gran centro comercial del país, el "Centro Comercial San Diego" de Medellín. Este centro hasta hoy es uno de los más importantes de la capital paisa y fue ampliado dos veces en 1986 y 1995.

Veinte años después de la introducción de los grandes centros comerciales en América Latina (1966) y diez años después de su introducción en Bogotá (1976) funcionaron en 1986 en la capital colombiana solamente tres centros comerciales y recreacionales - en 1997 ya fueron catorce. En los últimos diez años los centros comerciales y recreacionales cundieron explosivamente en América Latina y este desarrollo también se observó en la metrópolis andina de Bogotá, Caracas. Los años de mayor actividad constructora en esta ciudad respecto a este tipo de centros comerciales se dieron entre 1987 y 1991. Este lapso coincide más o menos con el período de expansión que PINTAUDI observó en Sao Paulo. En estos años nacieron centros comerciales y recreacionales en Bogotá, entre éstos figura el "Centro Comercial Ciudad Tunal" como primer gran centro comercial dirigido a los estratos medio-bajo y bajo.

Hay tres aspectos adicionales que favorecieron la expansión de los centros comerciales y recreacionales. En primer lugar hay que mencionar el desencadenado crecimiento urbano de las ciudades. Otro factor que influyó de manera positiva en la expansión de los centros comerciales y recreacionales es el respaldo que estos proyectos recibieron por parte de las personas, que se fueron adecuando a estas nuevas forma de compra, uniendo la necesidad con el entretenimiento y el ocio para hacer más placentera y fomentar la distracción familiar.

2.3.3. Evolución de los Centros Comerciales en Ecuador

En la década de los 80 la costumbre de los consumidores ecuatorianos era salir en familia a realizar sus compras o simplemente a pasear por el centro de la ciudad, visitar almacenes de venta de bienes de consumo o acudir a una sala de cine. Cuando los gustos no simpatizaban con el lugar visitado, se movilizaban a otro sector de la urbe con lo que se perdía tiempo y dinero logrando tan solo realizar una sola cosa a la vez y postergando muchas otras actividades.

Conforme a las exigencias del progreso, los ciudadanos no podían seguir buscando distintos sitios donde satisfacer sus necesidades y es así como fueron apareciendo lugares que acaparaban una serie de locales antes dispersos. Ahora se podía degustar desde una taza de café, comprar ropa y electrodomésticos hasta realizar una transacción bancaria o comer diversidad de platos típicos en un solo lugar.

Los primeros locales que aparecieron con esta nueva tendencia estuvieron en la ciudad de Guayaquil, la tendencia no sólo es buscar el confort en el momento de comprar, sino también cubrir todas las necesidades en un solo espacio, y con ése concepto se crearon centros comerciales tales como el Policentro y Albán Borja, por otro lado también está el Unicentro y la serie de Albocentros.

En la década de los noventa y actual surgieron Los Ríocentros, la Rotonda, Plaza Mayor, Mall del Sol y entre los más actuales están Mall San Marino, La Piazza, y algunos pasajes comerciales. Cada vez se van construyendo nuevos centros comerciales con infraestructura moderna y acabados de lujo tales como: el Mall del Sur, Ríocentro del Sur, Malecón del Salado, y entre lo más novedoso en construcciones están los denominados “MEGACOMISARIATOS” como el Megamaxi y Hipermarket “Mi Comisariato”, habiendo algunas cadenas de este

tipo de construcciones las que hacen que Ecuador se vea inmerso en este boom de centros comerciales y de grandes cadenas de almacenes, además existen otros que están siendo construidos y que pronto podrán ser visitados como Terminal Terrestre y Plaza del Sol que ofrecerán otros servicios de acuerdo a las necesidades y a su ubicación.

En Quito aparecieron Quicentro Shopping, CC El Caracol, Ciudad Comercial El Bosque, Mall El Jardín y Centro Comercial Iñaquito.

Manabí, Portoviejo es parte de las ciudades que vieron su desarrollo con la implementación de estos centros, su población se ha visto renovado por la presencia del Centro Comercial El Paseo, el que se ha apoderado del gusto de los consumidores de esa ciudad, pues poco a poco van desterrando la idea de comprar en las tiendas de barrio para optar por el centro comercial. En Manta funciona El Paseo Shopping desde 2001 y el Paseo del Sol desde octubre del 2004.

En Cuenca aún no se da el auge de los centros comerciales, como ha sucedido en Quito y Guayaquil, existe tan sólo el Centro Comercial Millenium Plaza.

La cultura familiar, que todavía se mantiene, hace que los cuencanos busquen el mediodía para ir a sus casas a compartir con los hijos y la esposa. Eso hace que la gente no busque el centro comercial para el almuerzo, como sucede en Guayaquil, además el cuencano está acostumbrado a ir al centro de la ciudad a realizar sus compras, que es como un centro comercial, pero poco a poco se está generando una necesidad de acudir a los centros comerciales.

En la actualidad, los centros comerciales muestran un nuevo estilo de hacer comercio en las principales ciudades del Ecuador. La elevada capacidad de generación de empleo, crecientes niveles de inversión, variedad de promociones, adecuada logística y análisis técnico del consumidor, son algunas

de las características que hacen que estas obras contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la imagen de las áreas urbanas de un país.

2.3.4. El impacto de los centros comerciales en el desarrollo urbano

Se sabe que los centros comerciales y recreacionales funcionan como "catalizadores" que influyen y en muchos casos aceleran el desarrollo urbano. El papel principal en la construcción de los centros comerciales y recreacionales, y por lo tanto en el crecimiento físico de las metrópolis latinoamericanas, lo juegan las empresas urbanizadoras. Debido a su potencia financiera, éstas tienen el poder de desarrollar nuevas urbanizaciones y nuevos centros comerciales aún contra la oposición de las oficinas de planeación municipal.

La estrategia de las empresas urbanizadoras es muy simple: construyendo un centro comercial se aumenta el valor de los terrenos adyacentes que también pertenecen a la empresa urbanizadora. Sobre estos terrenos se desarrolla entonces una nueva urbanización que se puede vender con alta rentabilidad. Debido al desarrollo de vivienda en sus alrededores sale ganando a su vez el centro comercial del cual los nuevos vecinos pueden ser futuros clientes.

2.3.5. CLASIFICACIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES

Podemos clasificar los centros comerciales de la siguiente forma:

Según la Superficie

- Centro Comercial Regional (RE) Mas de 40.000 m²
- Centro Comercial Grande (GR) Desde 15001 a 40000 m²
- Centro Comercial Pequeño (PE) Desde 4000 m² a 15000 m².
- Centro Comercial fundamentado en Hipermercado (HI) Con 40 comercios: Aquellos que tengan un espacio común urbanizado, realicen actividades comerciales al por menor, y estén formados, principalmente, por medianas y grandes superficies.

- Parque de Actividades comerciales (PC)
- Galería Comercial urbana hasta 4000 m2
- Centro Temático de fabricantes Centros formados por locales individuales agrupados bajo un mismo tema o actividad.

Según la ubicación

Centro urbano: Aquellos centros comerciales que se encuentran en la parte céntrica y comercial de las ciudades.

Periferia de la ciudad: Centros comerciales que se encuentran en los alrededores de las poblaciones.

Semi-urbano (próximo al núcleo urbano): los que están ubicados en la periferia y la parte céntrica de las poblaciones.

Según la Fórmula Comercial

- **Hipermercados:** Gran superficie comercial superior a 2.500 m2 que se sitúa a las afueras de las ciudades y ofrece a la venta artículos de alimentación y no alimentación. Ej. Hiper-Market de Mi Comisariato. Gran Almacén: el recorrido desde la entrada al Centro lleva al Gran Almacén. Ej. Los Riocentros.

- **Tiendas:**

De Mayoristas.- cadena de tiendas de tipo "bodega" localizadas en zonas populares y áreas metropolitanas, así como en varias ciudades del centro operan tiendas con bajos costos de operación. Su estrategia comercial consiste en ofrecer precios bajos todos los días, con la venta de productos diferentes entre alimentos, abarrotes, ropa y mercancías generales, y está orientada a clientes de clase media y media baja.

De descuento: En distribución, el canal descuento (o tiendas de descuentos) es una fórmula comercial de productos de alimentación y droguería caracterizada por un surtido limitado, la apuesta por la marca del distribuidor, una política constante de bajos precios y, sobre todo, un control sistemático de los costes. En su versión más extrema se la conoce como súper descuento (hard discount).

Especializadas.- Cada día es más común ver que ciertas tiendas concentran sus esfuerzos en ofrecer productos más especializados para sus clientes. Actualmente nada tiene de raro ver locales que solo venden tabaco, comics, ropa interior, lentes para sol, por lo cual son tiendas reconocida por su producto.

De Fabrica.- Son locales en la cual los fabricantes de diversos productos deciden establecer centro de comercio y vender directamente al comprador.

Comercialización: Para una comercialización efectiva, se debe tomar en cuenta aspectos importantes como el entorno económico y social de la sociedad en la cual se desenvuelve la empresa y así asegurar una correcta estrategia de desarrollo en todos los ámbitos.

Entendemos por comercialización como un grupo de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Para la comercialización se debe contar con un conjunto de técnicas que abarcan todos los procedimientos y forma de trabajar para introducir eficazmente los productos al sistema de distribución.

Es así que entendemos por comercializar como planear u organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan colocar en el lugar indicado y en el momento preciso un producto o servicio logrando que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Para comercializar un producto de la mejor manera se debe poner especial énfasis en la presentación y el acondicionamiento, capaz de interesar a los

futuros compradores teniendo especial cuidado en la correcta selección de los canales de distribución.

Dentro de la comercialización es importante destacar cuatro aspectos fundamentales clasificados así por Kotler, estos son: ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿A quién?, ¿cómo?, es decir el momento preciso de llevarlo a efecto, la estrategia geográfica, la definición del beneficiario objetivo y por último la estrategia correcta para la introducción del producto al mercado.

2.3.6. Sistema de comercialización

Toda actividad que comienza en el proceso productivo y que llega hasta el consumidor, es conocida como sistema de comercialización.

El sistema de comercialización esa encaminado también a planificar, promover y distribuir productos y servicios buscando que los clientes o consumidores actuales o potenciales satisfagan sus necesidades, buscando entre otros objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Un sistema de comercialización es también encargado de estudiar y analizar las oportunidades de mercado, para lo cual es necesario un plan dirigido a utilizar y buscar los medios y oportunidades para el cumplimiento de sus objetivos.

Entre los puntos relevantes que hay que tomar en cuenta en un sistema de comercialización son:

- El entorno en el cual se desenvuelve la organización y los cambios que esta puede tener en el tiempo.
- Empresas competidoras que pueden afectar el desenvolvimiento de nuestra empresa.
- Canales de distribución

- Comportamiento del consumidor y su incidencia en las ventas
- Objetivos y estrategias de la empresa encaminadas a las ventas y costos

Todos estos elementos son decisivos dentro del mercado y de las reacciones que se tendrá ante estímulos comerciales que intervendrán en las estrategias planteadas por la empresa para la satisfacción en la consecución de los objetivos.

Aprendizaje

El aprendizaje describe los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a su experiencia, éste se produce a través de la interrelación de impulsos, estímulos, respuestas.

Mercado-Clientela

Este sistema de organización se aplica a empresas con clientes muy heterogéneos en tamaño, facturación, capacidad de negociación, necesidades, hábitos, comportamiento de compra, por ello será necesario utilizar diferentes líneas y procedimientos de negociación, diferentes formas de comunicación, personal de ventas diverso en cuanto a formación y cualificación e incluso ofertas de productos diversos, únicamente será recomendable este tipo de departamentalización para el área de ventas.

2.3.7. Estructura del sistema de comercialización

Cuando hablamos de comercialización, hablamos desde un punto de vista interno de la empresa con una estrecha relación con otras funciones de la empresa como son la producción y financiación.

Es importante poner especial énfasis a esas funciones de la empresa ya que las ventas dependerán directamente de los gastos de fabricación y de la inversión con la que podamos contar.

Cuando hablamos de producción, estamos refiriéndonos al empleo del factor humano, materiales y en los servicios que podamos prestar, las actividades productivas se encuentran condicionadas por el producto a elaborar.

Entendemos por venta no solo al momento en que esta se ejecuta, sino que permanece en el tiempo a través de la actividad conocida como postventa, esta venta dependerá de un efectivo control.

El personal de ventas serán las que estarán en relación directa con los clientes por lo que se debe poner especial cuidado al momento de formar un equipo de vendedores, desarrollando correctamente, objetivos, estructura, tamaño y retribución.

Otro aspecto a tomar en cuenta dentro del sistema de comercialización son las necesidades insatisfechas del mercado y las limitaciones financieras y técnicas comerciales. De esta manera se delimita el segmento de mercado al que la empresa dirigirá el producto y las características que este debe tener conjuntamente con las necesidades y las características del mercado objetivo determinado así la política de distribución que debe seguirse.

Las necesidades y características del mercado también condicionaran la publicidad y diversas políticas así como las limitaciones comerciales, que nos lleva también a una política de precios.

Es importante también distinguir los productos de consumo y los productos industriales distinguiéndose de acuerdo a los atributos que posee cada producto,

los productos de consumo normal tienen una valoración subjetiva de los productos candidatos.

El precio de un bien viene condicionado del tipo de producto o de la estructura de mercado, cuando el mercado es competitivo, el precio está determinado por la cantidad de demanda y ofrecidas donde el productos pierde la posibilidad de actuar sobre el precio.

Las estrategias dentro de la comercialización coinciden con los objetivos en la fijación de los precios y metas teniendo en cuenta que lo más importante es el beneficio y la rentabilidad.

En lo que tiene que ver con la publicidad que no es otra cosa que la comunicación en masa, pagada y que tiene como objetivo final llegar a un receptor con información que genere una actitud beneficiosa para la persona que comunica, el costo es el que resulta de la utilización del medio a través del cual llega el mensaje.

El objetivo de la comunicación es resaltar o informar sobre las características de un determinado producto o persuadirá al receptor para que adopte una actitud de comportamiento.

Compras

Roles en la decisión: Podemos distinguir cinco roles:

- Iniciador: es la persona que primero sugiere la posibilidad de compra.
- Influenciador: Persona/s cuyo punto de vista o consejo tiene peso en la toma de decisión.
- Decisor: el que decide si comprar o no, como comprar y donde.
- Comprador: es el que paga.
- Usuario: el que utiliza el producto servicio.

Tipos de comportamientos

- a) Comportamiento complejo de compra:** Se da cuando los consumidores están altamente implicados en una compra y son conscientes de las diferencias significativas que existen entre marcas y empresas. La compra es cara, poco urgente e influye en el modo de vida. El comprador sufrirá un proceso de aprendizaje en la realización de este tipo de compras.

- b) Comportamiento de compra reductor de disonancia:** Después de la compra, el comprador puede experimentar disonancias ante la apreciación de determinadas características no deseadas o como resultado de no percibir aspectos favorables de otros productos similares. El consumidor se encontrará alerta ante la información que justifique su decisión para reducir la disonancia.

Procesos de decisión

- a) Método introspectivo:** El investigador tiene en cuenta su propio comportamiento en la compra del producto servicio.
- b) Método retrospectivo:** Se entrevista a un pequeño número de recientes compradores pidiendo que indiquen los estímulos, motivaciones, acontecimientos, etc. que les llamo positivamente y negativamente en la compra del producto servicio.

- c) Método prospectivo:** se localizan consumidores potenciales y se les pide que expliquen cuál sería su comportamiento de compra.

- d) Método prescriptivo:** se busca al público objetivo y se le pide que describa la forma ideal de compra del producto servicio.

Fases en el proceso de decisión

a) Reconocimiento de la necesidad: Provocada por estímulos internos y externos que cuando alcanzan un determinado umbral se convierten en impulsos. El departamento de marketing deberá identificar las circunstancias que provocan una necesidad concreta.

b) Búsqueda de la información: ¿Dónde busca la gente información sobre el producto?

c) Evaluación de alternativas: Habrá de valorarse la imagen de marca y la imagen corporativa estas variaciones con la experiencia y con los efectos de la atención, distorsión y retención selectiva. El consumidor adquirirá aptitudes juicios y preferencia ante las distintas marcas.

d) Decisión de compra

e) Comportamiento pos-compra: marketing relacional; marketing de fidelización; logística.

En líneas generales se está obligado a gestionar estratégicamente para crear un ambiente propicio y satisfacer al cliente.

Otra fase importante que se debe considerar son los indicadores de gestión y de control, herramienta que nos permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

El control se concibe sobre una empresa en funcionamiento, asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos o fases, se ejerce de acuerdo con

indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en determinado momento.

Podemos mencionar los niveles diferentes en que la gestión se desarrolla en la organización:

Gestión estratégica; influencia de las decisiones y acciones.

Gestión Táctica; impacto de las decisiones y acciones a mediano plazo.

Gestión Operativa; el impacto de las decisiones y acciones es de menor plazo e incluye los equipos naturales de trabajo e individuos, funciones de ejecución y control.

La medición y evaluación debe constituirse en un proceso permanente que permite el logro de resultados para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes.

Recogen los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio de manera constante.

Identifican, interpretan y anticipan los avances en su entorno externo, incluidos los cambios políticos; y analizan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad.

A continuación el marco legal que se ha considerado:

2.3.8. Derechos del consumidor:

La mayoría de los Ecuatorianos somos víctimas permanentes de todo tipo de abuso por parte de las empresas públicas o privadas de las que somos usuarios y consumidores, es así que en:

El **Art. 23** de la Constitución Política del Ecuador numeral 7 dispone, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad a elegirlos con libertad; así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características sobre el bien que adquiere para su satisfacción.

El **Art. 244 numeral 8** de la Carta Magna señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores como sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, alteración de precios y el incumplimiento de las normas de calidad.

En el **Art. 92** de la Constitución Política de la República del Ecuador, dispone que la Ley establezca los mecanismos de control de calidad los procedimientos de defensas del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios.

Que, de conformidad con el **artículo 315** de la Constitución de la República, el Estado deberá constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que, de conformidad al **artículo 336** de la Constitución de la República, el estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sostenibilidad.

Que, el **artículo 225** de la **Constitución de la República** señala que el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;

Que, el **Art. 57** literal j) del **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**, concede al Concejo Municipal, la potestad de aprobar la creación de empresas públicas o la participación de empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales; según las disposiciones de la constitución y la ley.

2.4. IDEA A DEFENDER

El Modelo de Gestión Comercial a través de la estrategia articula los procesos, tecnología y personas permitiendo crear, capturar y entregar valor contribuyendo al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el caso de esta investigación la modalidad será mixta, es decir, tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Diseño de modelos de organización de fuerzas de ventas y distribuidores, sistemas de atención al cliente, modelos avanzados de relación con clientes, políticas y normas para el funcionamiento del centro comercial.

Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Plaza 15 de Mayo que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será no experimental, ya que no se generará un nuevo conocimiento a través de la experimentación; descriptiva ya que mediante la descripción de los hechos de un problema para el cuál se emitirá una solución; transversal porque se ejecutará en un periodo determinado de tiempo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación tenemos como población a los comerciantes que se beneficiarán del proyecto del centro comercial “15 de Mayo”, que cuenta con 135 locales comerciales y 20 locales de comida, teniendo un total de 150 beneficiarios, refiriéndonos a los comerciantes que comercializaban de manera permanente en la “Plaza 15 de Mayo”, pertenecientes a diferentes asociaciones.

Al considerar que la población no es representativa se efectuará un censo en dónde todos los participantes serán encuestados. La población que se tomara en cuenta será:

- Los directivos del proyecto de la Rehabilitación de la Plaza 15 de Mayo
- Comerciantes de 7 Asociaciones
- Comunidad de los alrededores de la Plaza 15 de Mayo, como referencia adultos con la edad comprendida de 25 años en adelante.

Las preguntas que contendrán las encuestas no serán las mismas, ya que la aplicación es diversa según la población a considerar.

Fórmula para la cálculo posible de encuestados.

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2)(N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)21765}{(0.05^2)(21765 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{20903.106}{54.4125 + 0.9604}$$
$$n = \frac{20903.106}{55.3729}$$
$$n = 377.4970$$
$$n = 378 \text{ encuestas}$$

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia - la habilidad para hacer las cosas "correctas" - y la eficiencia - la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.¹

3.4.1. Método

Los métodos analíticos, sistemático, deductivo e inductivo, se utilizarán en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretará y analizará la información respecto al problema y posibles soluciones de estudio,

¹ **Peter Ferdinand Drucker** (Viena, 19 de noviembre de 1909 – Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austriaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

partiendo de lo particular a lo general, además permitirá estructurar un Modelo de Gestión Comercial para el Centro Comercial “15 de Mayo”.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizan en la investigación consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes a partir de las encuestas y entrevistas abiertas. La encuesta estará destinada a obtener datos de diferentes personas cuyas opiniones son indispensables para la investigación, a realizarse a los antiguos comerciantes de la Plaza 15 de Mayo ubicados en la actualidad en la “Quebrada del Mullo”.

3.4.3. Instrumentos

Investigación de campo

Se realizará una recopilación de información de la Plaza 15 de Mayo; especialmente en el área comercial, es decir en el lugar en donde se genera la información.

Investigación bibliográfica - documental

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión comercial, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda. Los modelos de

excelencia en Gestión Comercial están basados en las teorías de Miguel González Sánchez, Andrés Frydman.

3.5. RESULTADOS

Esta investigación en particular desarrolla una herramienta para la gestión comercial basada en los modelos de excelencia CMI - Cuadro de Mando Integral; EFQM - Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa; y MHN la Máquina para hacer negocios.

Como resultado obtendremos una serie de pequeños grandes actos socialmente responsables:

- Mantener las condiciones de trabajo seguras y saludables
- Facilitar la conciliación de la vida laboral con la familiar.
- Fomentar la igualdad de oportunidades.
- Dar seguridad en el empleo.
- Permitir la participación en la gestión a los trabajadores.
- Garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad del producto.
- Donaciones o patrocinios.
- Mejorar las relaciones con la administración.
- Compartir con otras empresas las buenas prácticas sociales.
- Minimizar los residuos y emisiones.
- Gestionar adecuadamente el consumo de recursos, tales como agua, electricidad, papel...
- Suministrar información transparente.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El CMI se convierte en una herramienta de gestión estratégica ya que muestra la relación causa-efecto entre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de las empresas que se realizan mediante los 4 procesos:

1. Traducir la visión
2. Comunicar la estrategia
3. Planificar el negocio
4. Aprendizaje y retroalimentación (feedback)

Se debe considerar medir los resultados en la sociedad y en los clientes, y en las personas para identificar los facilitadores dependiendo que de factores son los esenciales para la estrategia comercial.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. ACTOR 1: Consumidores (Población Urbana de la ciudad de San Pedro de Guaranda de 25 a 65 años de edad).

Gráfico 1 Sexo

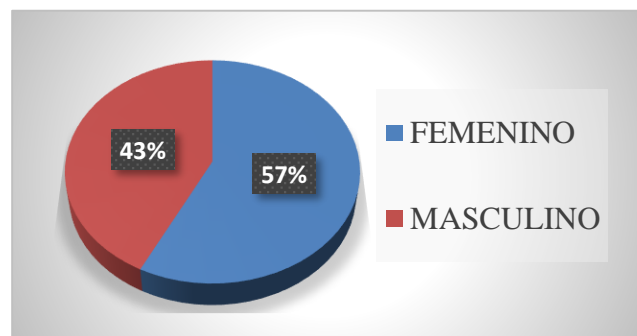
Datos informativos:

Tabla 1 Sexo

VARIABLE	Fa	Fr
FEMENINO	217	57%
MASCULINO	161	43%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez



Interpretación: El 43% de los encuestados corresponden al sexo masculino mientras que el 57% al sexo femenino.

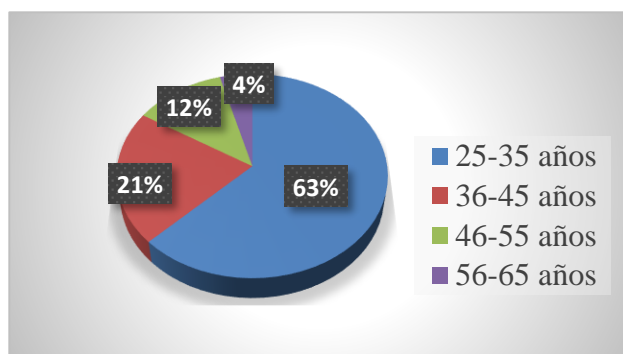
Gráfico 2 Edad

Tabla 2 Edad

VARIABLE	Fa	Fr
25-35 años	237	63%
36-45 años	80	21%
46-55 años	45	12%
56-65 años	16	4%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez



Interpretación: El 4% de los encuestados se encuentre entre los 56 y 65 años de edad, el 12% entre los 46 y 55 años de edad, el 21% entre los 36 y 45 años de edad, mientras que el 63% se encuentra entre 25 y 35 años de edad.

4.2. Encuesta realizada a los Consumidores

1. ¿Con qué frecuencia visita un Centro Comercial?

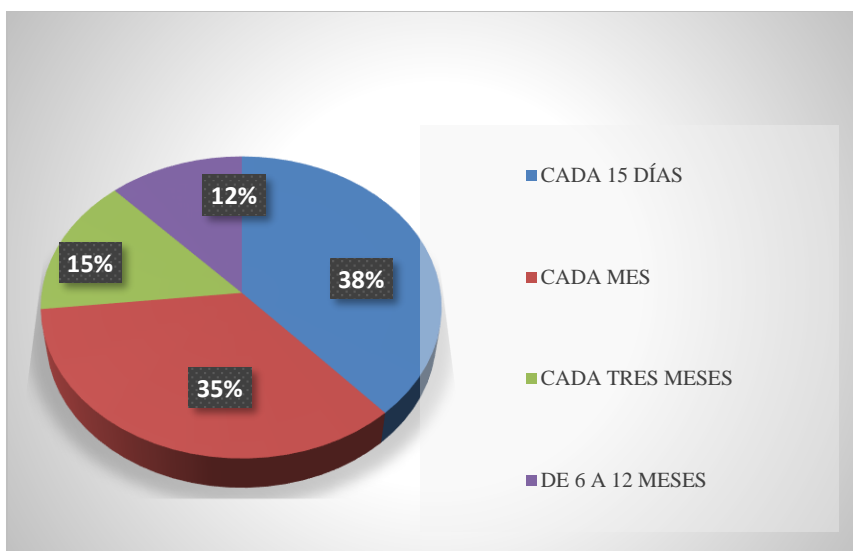
Tabla 3 Frecuencia de visita a CC

VARIABLE	Fa	Fr
CADA 15 DÍAS	145	38%
CADA MES	132	35%
CADA TRES MESES	56	15%
DE 6 A 12 MESES	45	12%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 3 Frecuencia de visita a CC



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 38% de la ciudadanía Guarandéña del sector urbano visita un Centro Comercial cada quince días, el 35% cada mes, el 15% cada tres meses y el 12% cada seis meses o una vez al año.

2. ¿En qué ciudad visita un Centro Comercial?

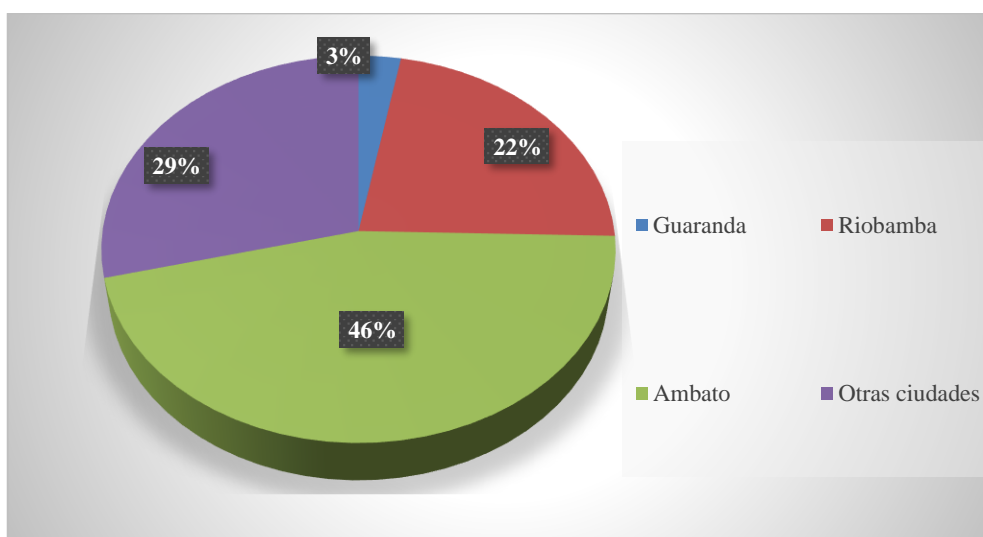
Tabla 4 Ciudad donde visita un centro comercial

VARIABLE	Fa	Fr
Guaranda	11	3%
Riobamba	85	22%
Ambato	173	46%
Otras ciudades	109	29%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 4 Ciudad dónde visita un Centro Comercial



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 3% de la ciudadanía Guarandeña asocia grandes locales comerciales como centros comerciales (AKI, TIA), el 22% visita el Paseo Shopping de la ciudad de Riobamba, el 46% en la ciudad de Ambato por la cercanía, y el 29% en ciudades como Guayaquil, Babahoyo y Quito.

3. ¿Por qué motivo acude a un Centro Comercial?

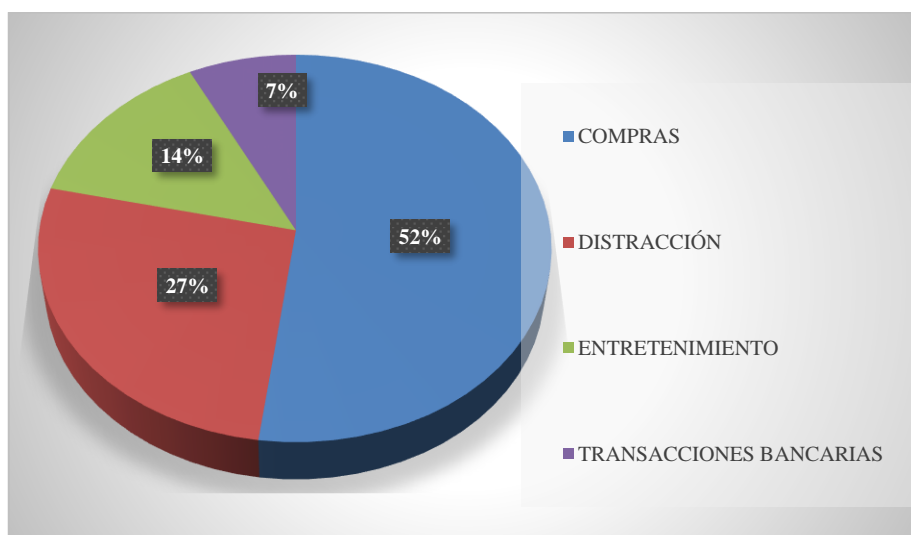
Tabla 5 Motivo de visita a centro comercial

VARIABLE	Fa	Fr
COMPRAS	197	52%
DISTRACCIÓN	100	26%
ENTRETENIMIENTO	53	14%
TRANSACCIONES BANCARIAS	28	7%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 5 Motivo de visita a centro comercial



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: La ciudadanía visita un Centro Comercial en primer lugar para realizar compras (52%), en segundo lo consideran como un lugar de distracción (27%), además de encontrar medios para su entretenimiento como juegos y el cine (14%) y para realizar transacciones bancarias (7%).

4. ¿Cree Ud. que la calidad de los productos que ofrecen los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo, es?

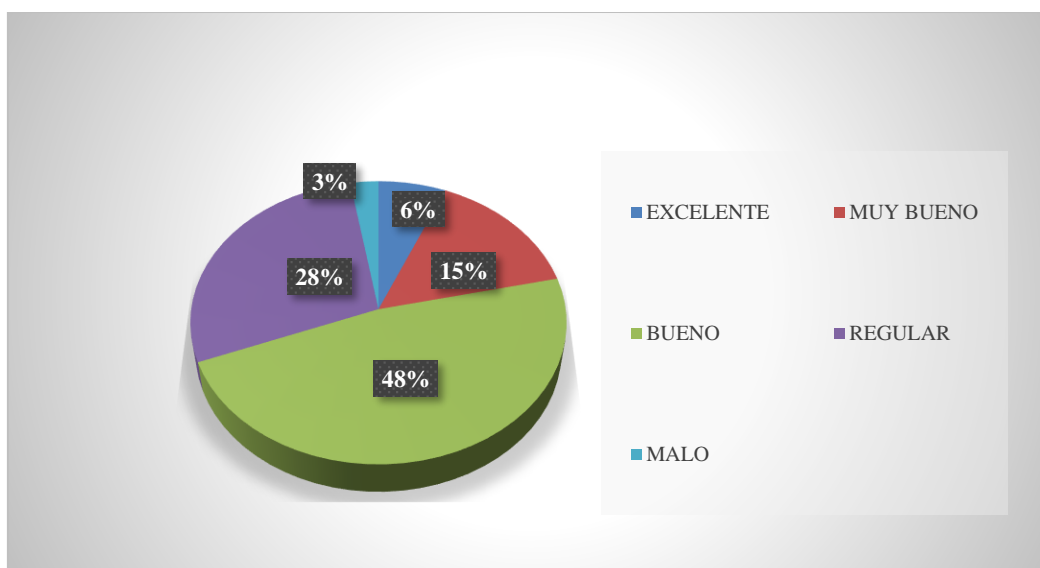
Tabla 6 Calidad productos de comerciantes de la Plaza 15 de Mayo

VARIABLE	Fa	Fr
EXCELENTE	24	6%
MUY BUENO	57	15%
BUENO	180	48%
REGULAR	107	28%
MALO	10	3%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 6 Calidad productos de comerciantes de la Plaza 15 de Mayo



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Los productos que ofertan los comerciantes de la antigua Plaza 15 de Mayo ubicados en la Quebrada del Mullo son considerados de Excelente calidad en un 3%, el 15% de Muy Buena calidad, el 48% de Buena calidad; sin embargo un 28% de la población atribuye una calificación de Regular en comparación con los productos que adquieren en otros lugares, y un 3% considera que son de Mala calidad.

5. ¿Los precios de los productos que se ofrecen en la Plaza 15 de Mayo son?

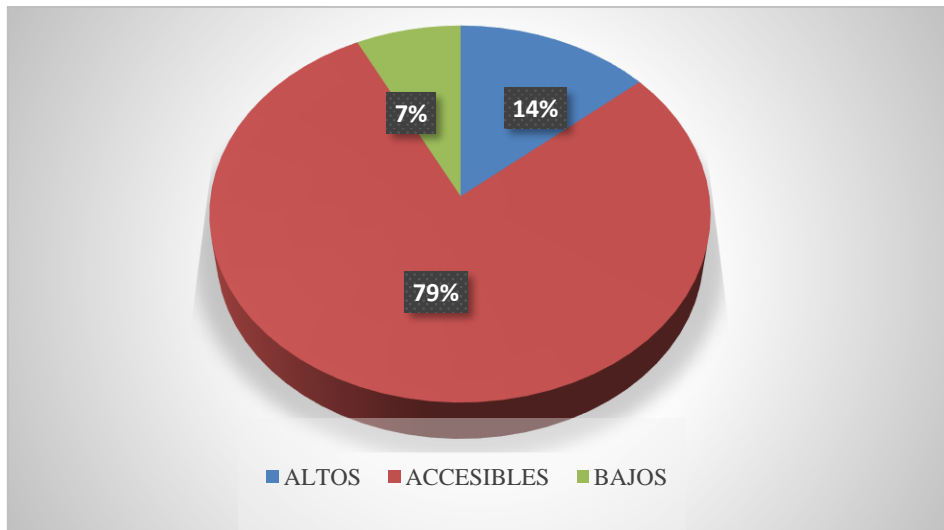
Tabla 7 Precios de productos

VARIABLE	Fa	Fr
ALTOS	52	14%
ACCESIBLES	298	79%
BAJOS	28	7%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 7 Precios de productos



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Los productos que ofrecen los comerciantes de la antigua Plaza 15 de Mayo se comercializan a precios accesibles para el 79% de la ciudadanía Guarandeña, en sí por la forma de comercio que se realiza. El 14% distingue que los precios son altos con relación a la calidad de los productos y el 7% los distingue como bajos.

6. ¿Desearía usted que se incremente nuevos bienes y servicios en la Plaza 15 de Mayo?

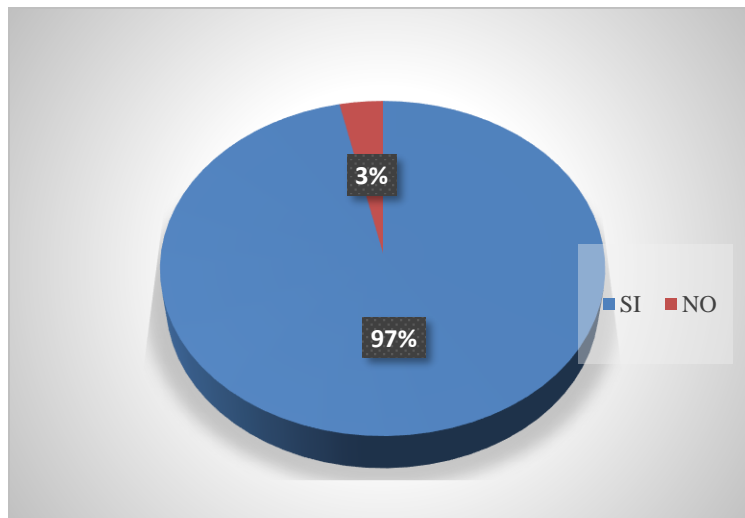
Tabla 8 Nuevos Bienes

VARIABLE	Fa	Fr
SI	365	97%
NO	13	3%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 8 Nuevos Bienes



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 97% de los consumidores afirman su deseo de que existan nuevos bienes y servicios en comparación con los productos que tradicionalmente se comercializan durante varios años, en contraste el 3% no desea que existan nuevos bienes y servicios.

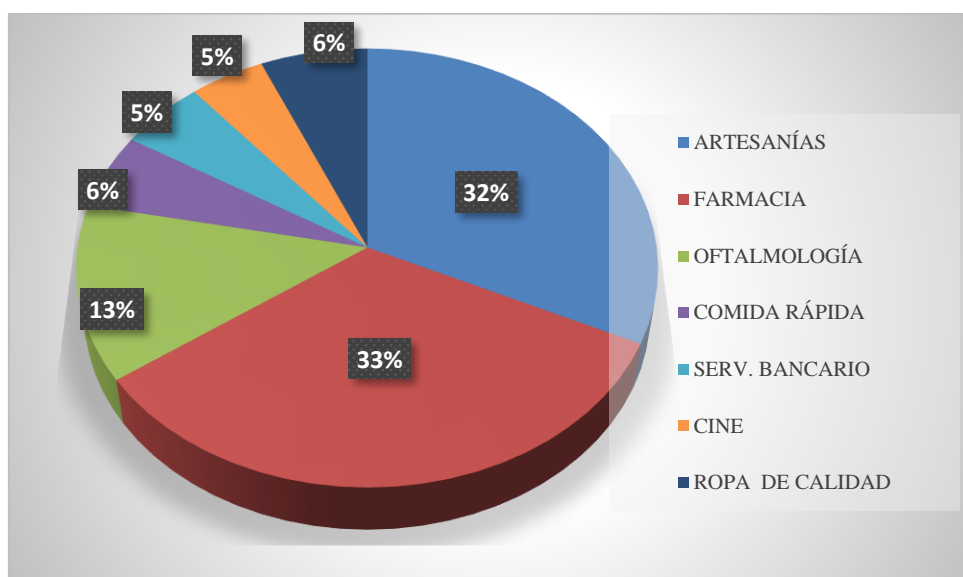
7. ¿Qué bienes y servicios desearía que se incrementen en la Plaza 15 de Mayo?

Tabla 9 Bienes y servicios que se incrementen

VARIABLE	Fa	Fr
ARTESANÍAS	196	32%
FARMACIA	204	33%
OFTALMOLOGÍA	79	13%
COMIDA RÁPIDA	34	6%
SERV. BANCARIO	32	5%
CINE	28	5%
ROPA DE CALIDAD	40	7%
TOTAL	613	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 9 Bienes y servicios que se incrementen



Fuente: Tabla 9
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Según el criterio de los Guarandeños en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo deberá existir variedad de productos como Artesanías (32%), además de Farmacias como Fybeca (33%), y servicio de Oftalmología (13%), como los más importantes, también se nombran otros servicios como comidas rápidas (6%), servicios bancarios (5%), cine (5%) y que se oferte ropa de mejor calidad y marcas reconocidas (6%).

8. ¿El servicio que se ofrece en la Plaza 15 de Mayo Ud. considera?

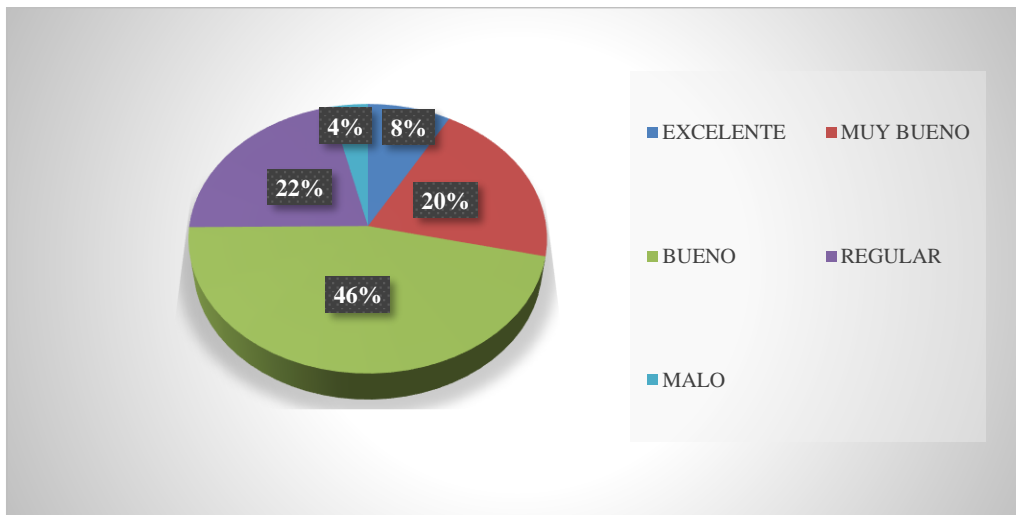
Tabla 10 Servicio que recibe

VARIABLE	Fa	Fr
EXCELENTE	31	8%
MUY BUENO	77	20%
BUENO	175	46%
REGULAR	81	21%
MALO	14	4%
TOTAL	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 10 Servicio que recibe



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: A criterio de la ciudadanía en un 8% el servicio que prestan los comerciantes de la antigua Plaza 15 de Mayo es Excelente, el 20% Muy Bueno, el 46% Bueno, en contraste el 22% lo considera Regular y el 4% Malo; este aspecto refleja que la atención al cliente es importante para los comerciantes en los momentos de contacto con el cliente.

9. En las siguientes categorías en qué establecimiento realiza sus compras:

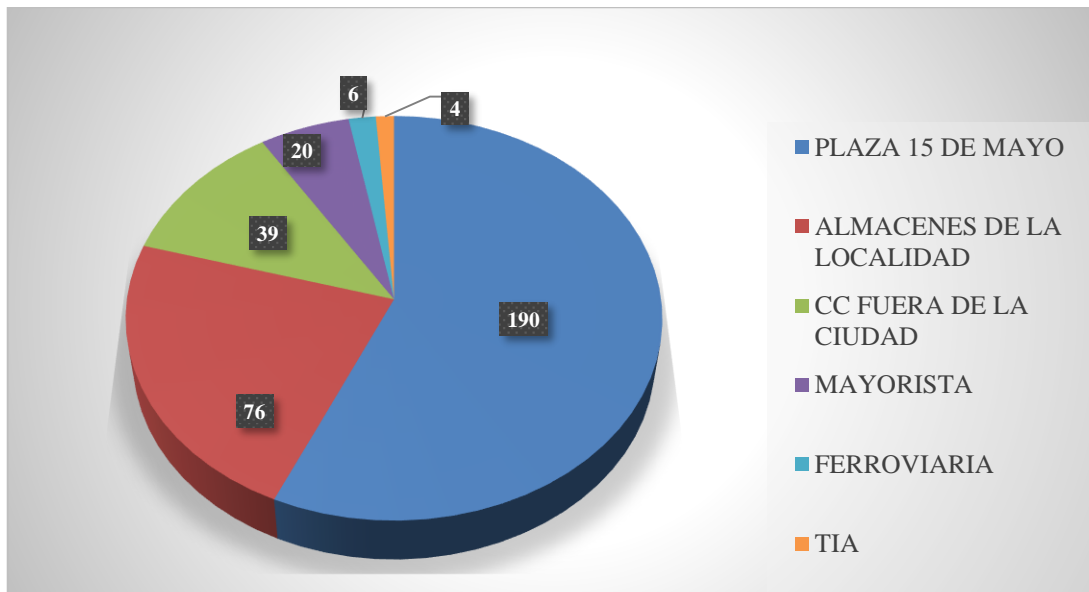
Tabla 11 Dónde compra su vestimenta

Establecimientos de compras	VESTIMENTA	CALZADO	LENCERÍA
PLAZA 15 DE MAYO	190	163	64
ALMACENES DE LA LOCALIDAD	76	57	51
CC FUERA DE LA CIUDAD	39	117	21
MERCADO MAYORISTA	20	17	6
FERROVIARIA	6	0	0
PLAZA JUAN CAJAS	0	9	0
TÍA	4	0	0
REVISTAS/CATÁLOGOS	0	2	17

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

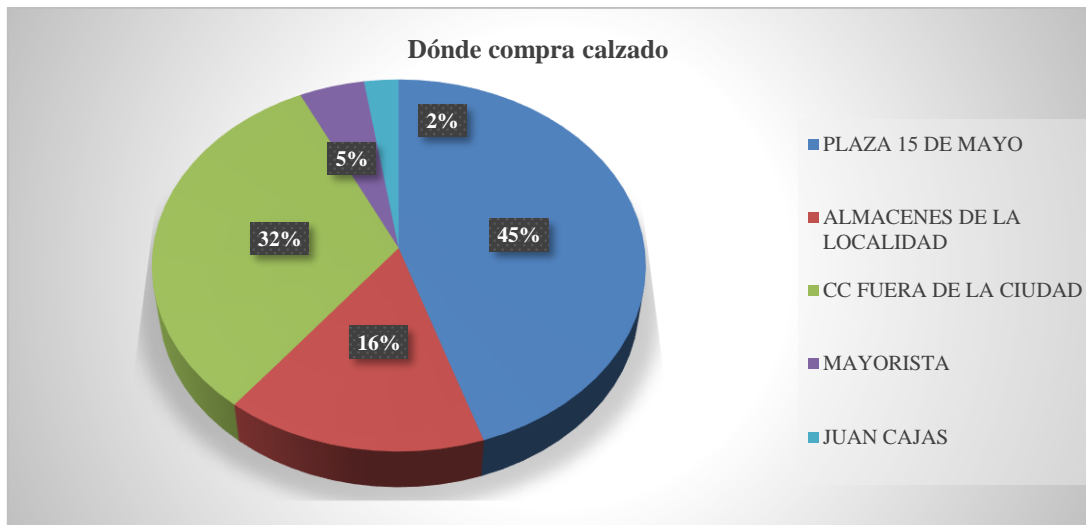
Gráfico 11 Lugar de compra de vestimenta



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

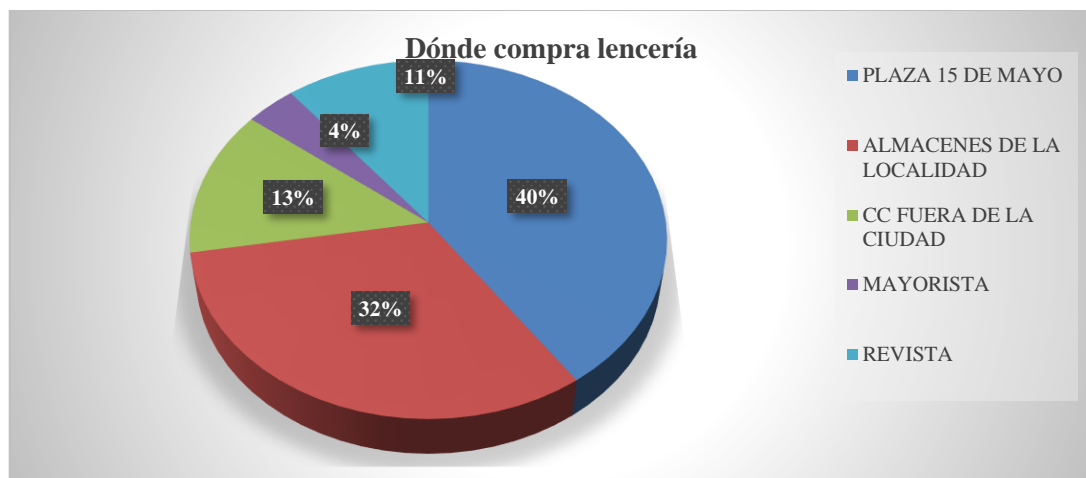
Gráfico 12 Lugar de compra de calzado



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 13 Lugar de compra de lencería



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: La Plaza 15 de Mayo tradicionalmente atrae gran número de personas, en el primer gráfico se evidencia que un 57% afirma comprar su vestimenta, en el segundo gráfico el 45% adquiere el calzado, en el tercer gráfico nos muestra que el 40% de las mujeres adquieren su lencería; relativo con otros establecimientos que alcanzan del 1% al 35% para adquirir otros productos.

10. Ordene de 1 a 6 los siguientes criterios según el grado de importancia al momento de realizar la compra, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante

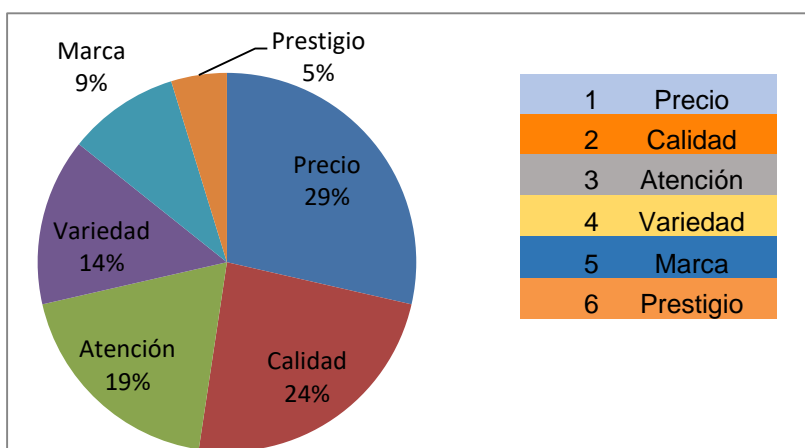
Tabla 12 Orden de criterios al momento de realizar la compra

VARIABLE	PRE.		VAR.		CAL.		AT.		MAR.		PRES.	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1er.	183	48%	25	7%	80	21%	49	13%	27	7%	14	4%
2do.	64	17%	79	21%	106	28%	71	19%	39	10%	19	5%
3ero.	43	11%	78	21%	76	20%	104	28%	52	14%	25	7%
4to.	25	7%	91	24%	58	15%	90	24%	86	23%	28	7%
5to.	46	12%	72	19%	40	11%	47	12%	122	32%	51	13%
6to.	17	4%	33	9%	18	5%	17	4%	52	14%	241	64%
TOTAL	378	100%	378	100%	378	100%	378	100%	378	100%	378	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 14 Orden de criterios al momento de realizar la compra



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Se solicitó a la ciudadanía que ordenara los elementos de precios, variedad, calidad, atención, marca y prestigio del establecimiento, según el grado de importancia al momento de realizar sus compras obteniendo el siguiente orden: en primer lugar los clientes toman en cuenta el precio, en segundo lugar la calidad, la atención con la son atendidos es importante, la variedad para poder escoger algo de su agrado, la marca y finalmente el prestigio que el establecimiento haya logrado.

4.2. ACTOR 2: Comerciantes locales de la antigua Plaza 15 de Mayo ubicados en la Quebrada del Mullo.

Datos informativos:

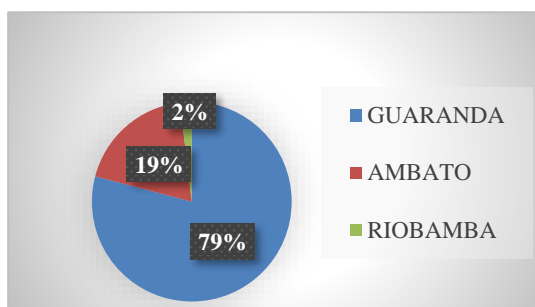
Gráfico 15 Lugar de Procedencia

Tabla 13 Lugar de Procedencia

VARIABLE	Fa	Fr
GUARANDA	208	79%
AMBATO	50	19%
RIOBAMBA	5	2%
TOTAL	263	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez



Interpretación: La gran mayoría pertenecen a la localidad (79%) ya que suman 208 personas de la ciudad de Guaranda a quienes se les aplicó las encuestas por ser los beneficiarios directos, en un número menor tenemos a comerciantes de la ciudad de Ambato (19%) y de la ciudad de Riobamba (2%) pertenecientes a las asociaciones de: 6 de Diciembre (50 de la ciudad de Ambato) y Plaza Roja (5 de la ciudad de Riobamba).

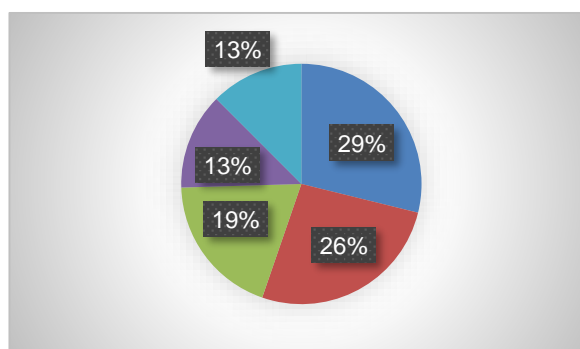
Gráfico 16 Asociación a la que pertenece

Tabla 14 Asociación a la que pertenece

VARIABLE	Fa	Fr
6 DE DICIEMBRE	60	29%
PLAZA ROJA	55	26%
7 DE MAYO	40	19%
15 DE MAYO	27	13%
INDEPENDIENTES	26	13%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

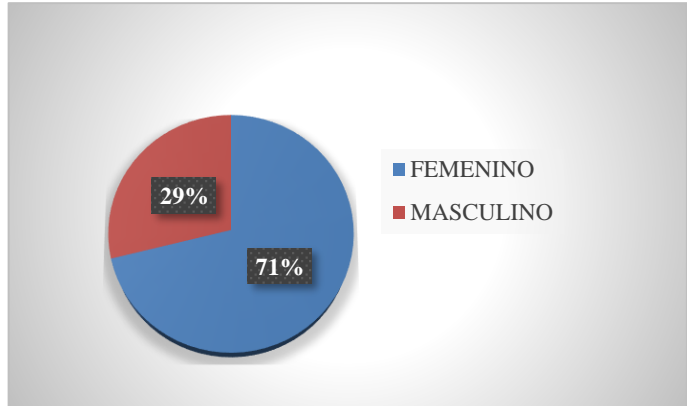
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez



Interpretación: La Asociación 6 de Diciembre cuenta con 60 socios representando el 29%, mientras que la Asociación Plaza Roja con el 26% cuenta con 55 socios, seguida de la Asociación 7 de Mayo que cuenta con 40 socios (19%), la Asociación 15 de Mayo con el 13% cuenta con 27 socios, y la Asociación Independientes con el 13% y 26 socios.

Gráfico 17 Sexo comerciantes

Tabla 15 Sexo comerciantes



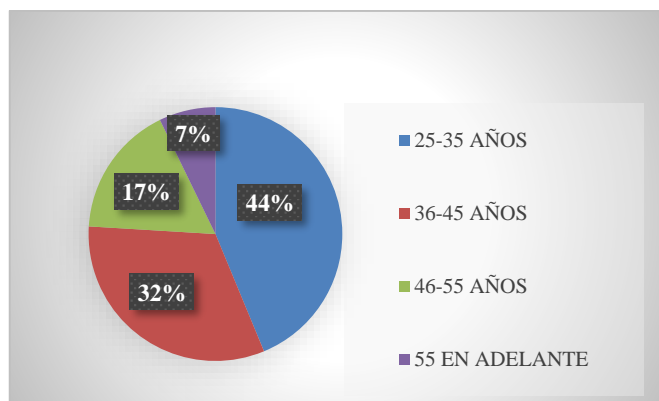
VARIABLE	Fa	Fr
FEMENINO	148	71%
MASCULINO	60	29%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: E 71% de comerciantes es de sexo femenino y por el contrario el 29% es de sexo masculino.

Gráfico 18 Edad de comerciantes

Tabla 16 Edad de comerciantes



Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: En un porcentaje importante el 44% de los comerciantes encuentra en el rango de los 25 a 35 años de edad , el 32% de 36 a 45 años de edad, mientras que el 17% de 46 a 55 años de edad y el 7% de 55 años en adelante. Es decir los jóvenes y adultos son los que más ejercen el comercio.

➤ Encuestas realizadas a los Comerciantes

1. ¿Qué productos comercializa?

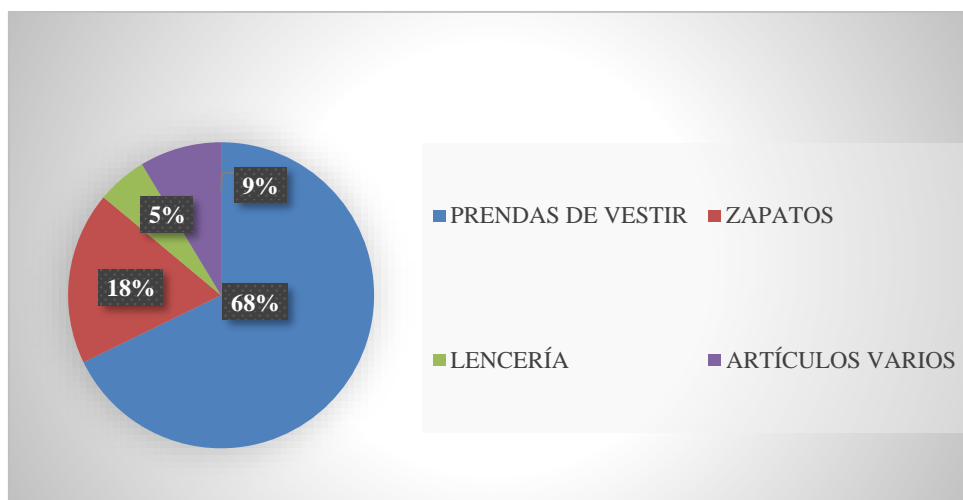
Tabla 17 Productos que comercializa

VARIABLE	Fa	Fr
PRENDAS DE VESTIR	141	68%
ZAPATOS	38	18%
LENCERÍA	11	5%
ARTÍCULOS VARIOS	18	9%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 19 Productos que comercializa



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 68% de los comerciantes principalmente se dedica a la venta de prendas de vestir; el 18% a la venta de zapatos, así mismo el 5% lencería y el 9% artículos varios. Existe gran competencia y los comerciantes se asocian entre varios miembros de sus familias para poder ocupar un lugar más amplio y exhibir su mercancía.

2. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

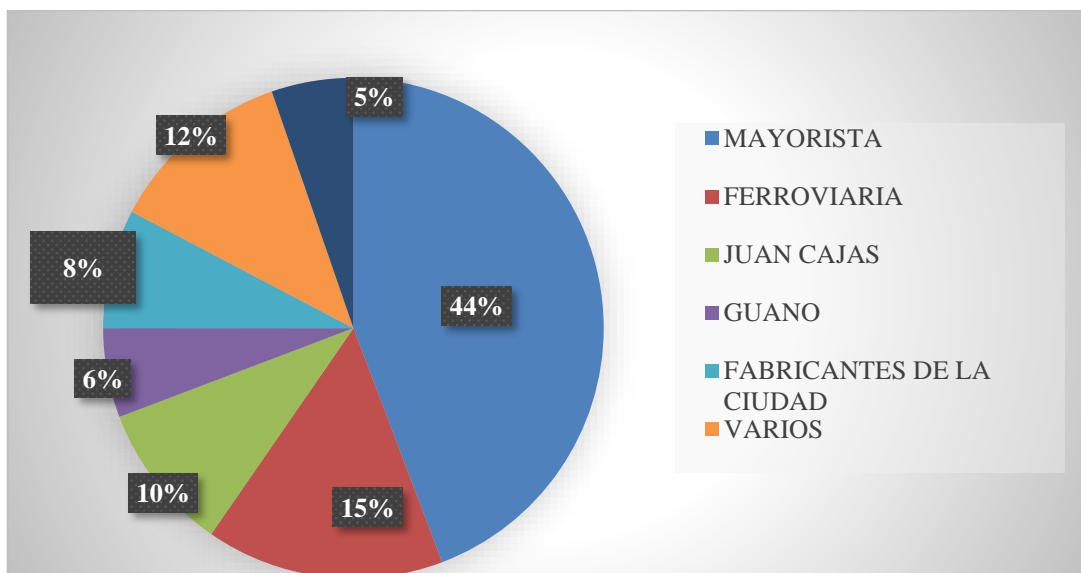
Tabla 18 Principales proveedores

VARIABLE	Fa	Fr
MAYORISTA	92	44%
FERROVIARIA	32	15%
JUAN CAJAS	20	10%
GUANO	12	6%
FABRICANTES DE LA CIUDAD	16	8%
VARIOS	25	12%
FABRICANTES DE QUITO	11	5%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 20 Principales proveedores



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El Mercado Mayorista de la Ciudad de Ambato es el principal proveedor con el que se manejan los comerciantes representando el 44%, el segundo lugar de donde se obtienen los productos para su comercialización es La Ferroviaria (15%), en el caso de prendas de vestir incluida la lencería, en el caso de calzado La Plaza Juan Cajas constituye un proveedor importante (10%), así mismo los fabricantes de la localidad (8%), fabricantes de Quito (5%) , mientras que el 12% tienen varios proveedores.

3. ¿En promedio a cuánto ascienden sus ventas diarias?

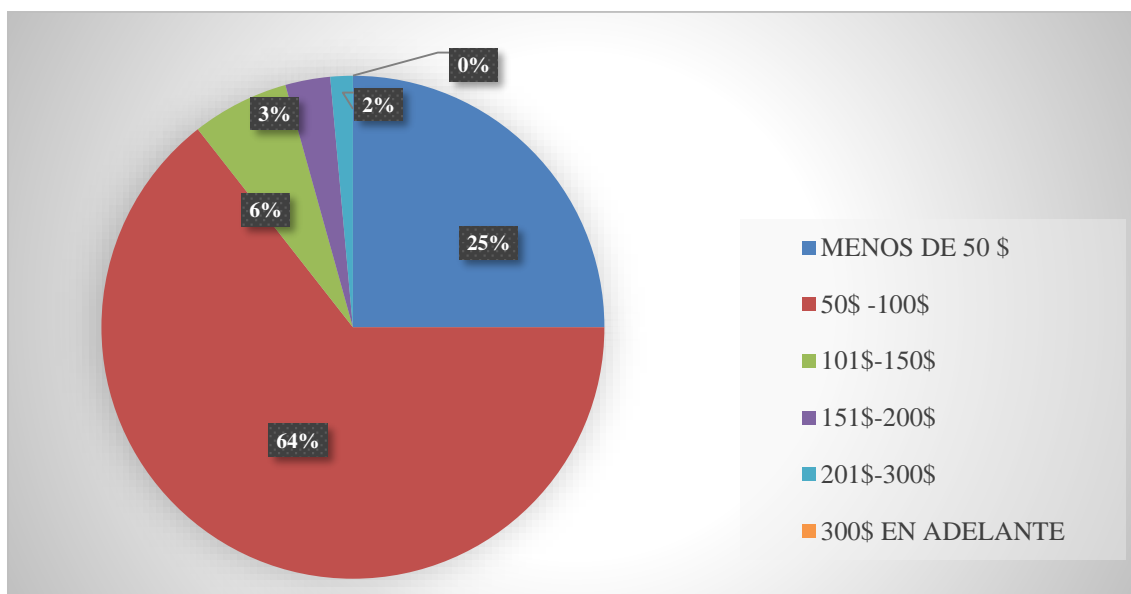
Tabla 19 Promedio ventas

VARIABLE	Fa	Fr
MENOS DE 50\$	52	25%
50\$ -100\$	134	64%
101\$-150\$	13	6%
151\$-200\$	6	3%
201\$-300\$	3	1%
300\$ EN ADELANTE	0	0%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 21 Promedio ventas



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 25% de los comerciantes venden menos de 50\$ al día ya que sus productos están dirigidos clientes del sector rural y tradicionalmente los días sábados y domingos este sector lo destina para salir al centro de la ciudad para realizar sus compras. El 64% entre temporalidades altas y bajas las ventas el promedio de ventas es de 50 dólares a 100 dólares de ventas diarias, el 6% es de 101 a 150 dólares, el 3% es de 151 a 200 dólares, el 2% es de 201 a 300 dólares, mientras que el ningún comerciantes vende más de 300 dólares (0%).

4. ¿Qué estrategia utiliza para incrementar sus ventas?

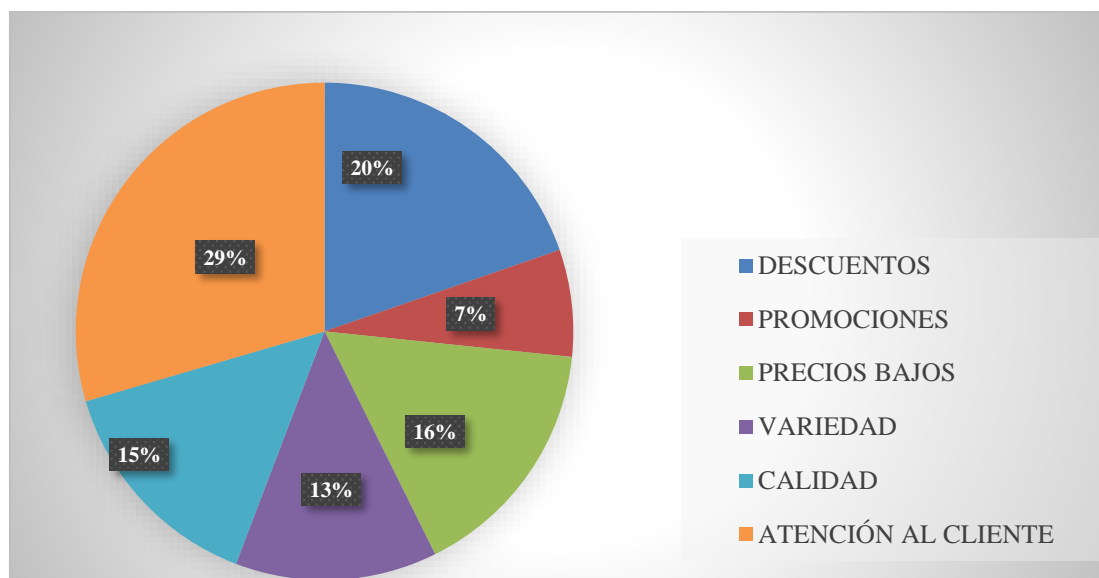
Tabla 20 Estrategia para incrementar las ventas

VARIABLE	Fa	Fr
DESCUENTOS	102	20%
PROMOCIONES	36	7%
PRECIOS BAJOS	83	16%
VARIEDAD	68	13%
CALIDAD	76	15%
ATENCIÓN AL CLIENTE	153	30%
TOTAL	518	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 22 Estrategia para incrementar las ventas



Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Dado el número de comerciantes que se dedican a la misma actividad (competencia), el 20% ofrece descuentos, el 7% promociones, el 16% precios bajos, el 13% variedad, el 15% calidad, mientras que el 29% brinda una buena atención al cliente, estas estrategias les ayudan a incrementar sus volúmenes de venta.

5. ¿Lleva un control de sus ventas?

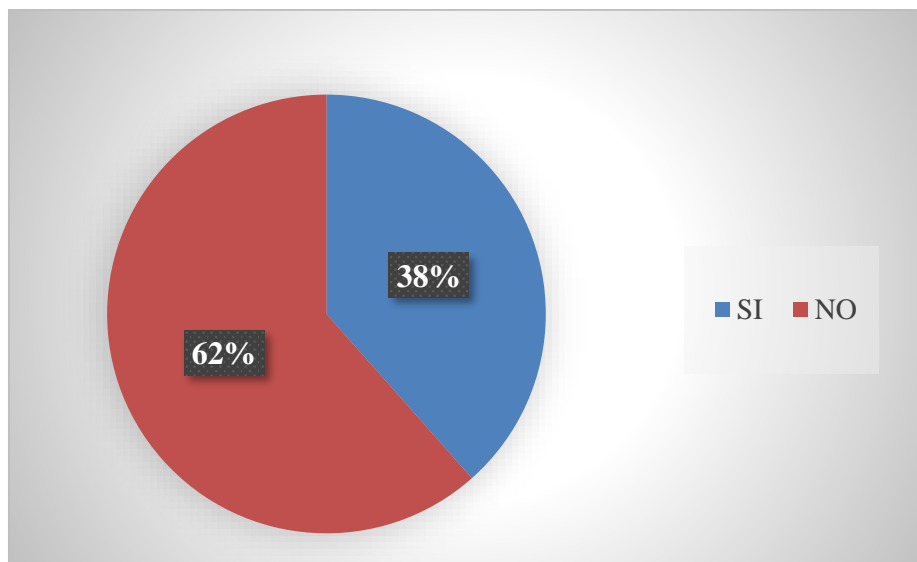
Tabla 21 Control de ventas

VARIABLE	Fa	Fr
SI	80	38%
NO	128	62%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 23 Control de ventas



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Con un 62% de comerciantes no lleva control de las ventas que realiza, por el contrario el 38% estima la cantidad de inventario que poseen, pero a ciencia cierta desconocen cuánto se ha vendido diariamente.

6. ¿Sabe cuánto le queda de ganancia mensual?

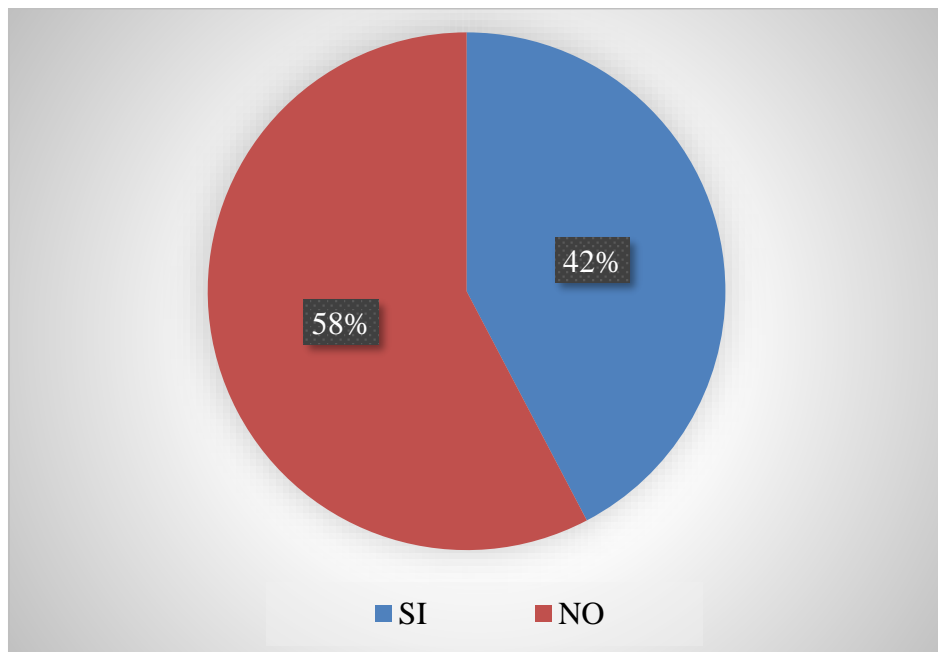
Tabla 22 Ganancia mensual

VARIABLE	Fa	Fr
SI	88	42%
NO	120	58%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 24 Ganancia mensual



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Un 58% de comerciantes desconoce cuánto les queda de ganancia mensual, debido a los gastos diarios que deben asumir al no contar con otra fuente de ingreso, el número de integrantes en sus familias y los volúmenes bajos de ventas diarias, excepto los días de feria y feriados. En contraste un 42%, casi la mitad, lleva control sus ingresos y de sus gastos lo que les permite conocer cuánto es su ganancia mensual.

7. ¿Aplica estrategias según las características de sus clientes?

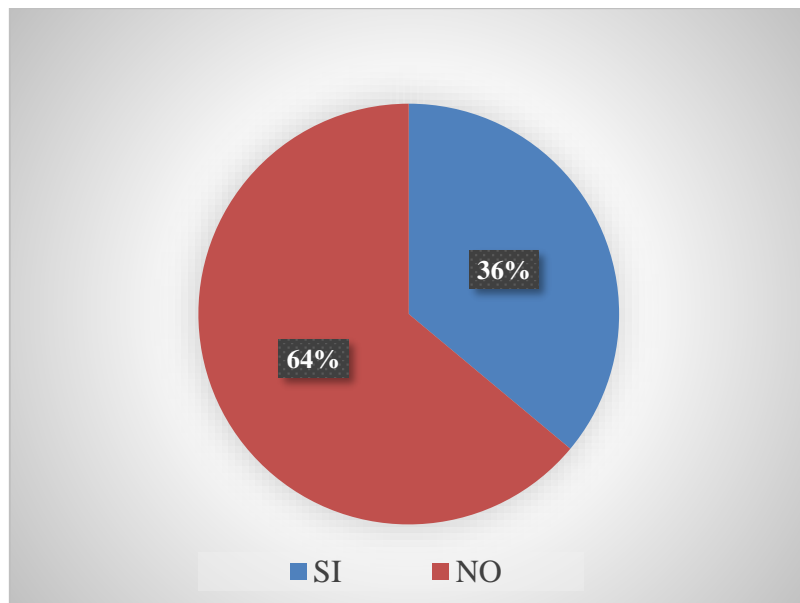
Tabla 23 Aplicación de estrategia según las características del cliente

VARIABLE	Fa	Fr
SI	75	36%
NO	133	64%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 25 Aplicación de estrategia según las características del cliente



Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Técnicamente es desconocido este tema para los comerciantes, sin embargo empíricamente por la experiencia se adaptan al comprador, mayor parte de los comerciantes no diferencia a los diferentes tipos de clientes que existen, por la misma razón no aplican estrategias de acuerdo a esta clasificación (64%). La amabilidad y la paciencia con la que atienden a sus clientes son consideradas como estrategias por los comerciantes para tratar con sus clientes. (36%).

8. ¿A qué atribuye las ventas bajas?

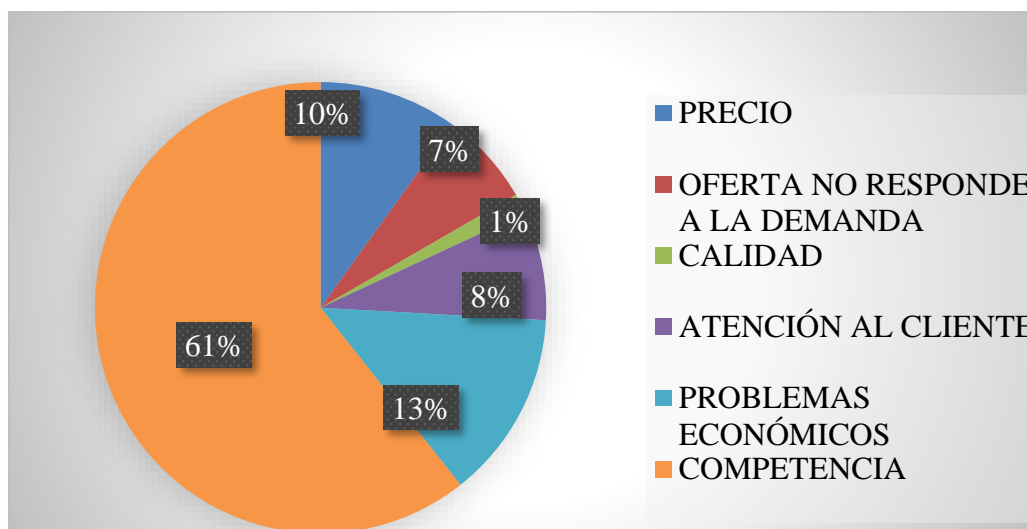
Tabla 24 Motivo de ventas bajas

VARIABLE	Fa	Fr
PRECIO	28	10%
OFERTA NO RESPONDE A LA DEMANDA	19	7%
CALIDAD	4	1%
ATENCIÓN AL CLIENTE	22	8%
PROBLEMAS ECONÓMICOS	38	13%
COMPETENCIA	171	61%
TOTAL	282	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 26 Motivo de ventas baja



Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 10% atribuye al precio como motivo de ventas bajas ya que en comparación con la calidad es considerado alto, el 7% atribuye a la oferta que no responde a la demanda, el 1% a la calidad, el 8% a la atención que se le brinda al cliente, el 13% a problemas económicos como el desempleo, en cambio el 61% atribuye a la competencia debido a la concurrencia de comerciantes informales y al regateo que ofertan productos similares a menor precio y mayor número de unidades, la competencia más fuerte es la de los comerciantes de otras ciudades como Ambato y Riobamba.

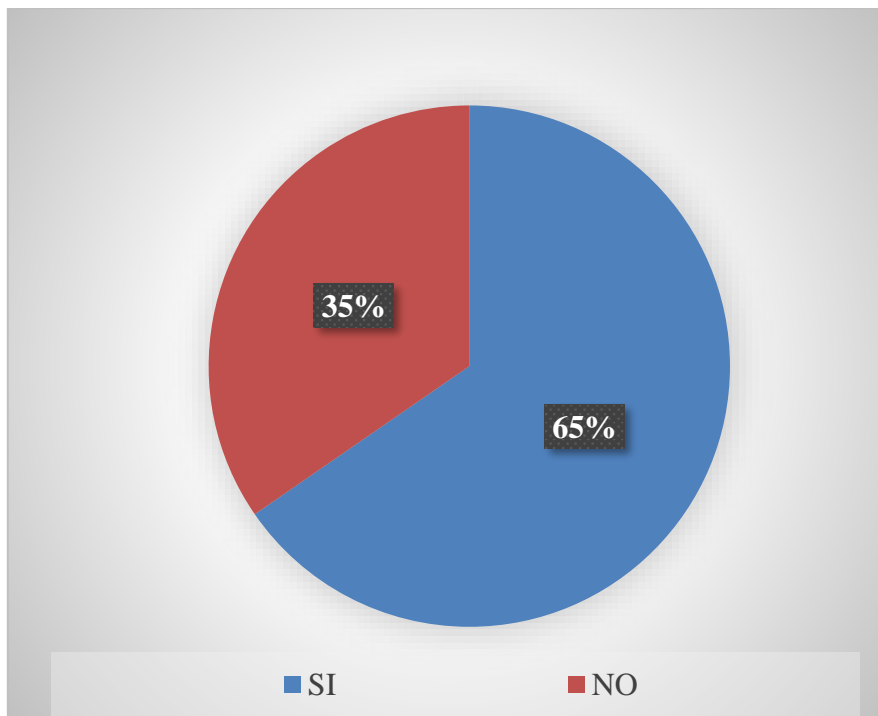
9. ¿Dispone de una estrategia de recuperación de clientes perdidos?

Tabla 25 Estrategia de recuperación de clientes

VARIABLE	Fa	Fr
SI	136	65%
NO	72	35%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 27 Estrategia de recuperación de clientes



Fuente: Tabla 25
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El término recuperación de clientes es desconocido por los comerciantes, por tal razón un 65% niega aplicar estrategias para recuperar clientes, sin embargo bajar los precios para que el cliente realice la compra y el buen trato son considerados como estrategias por los comerciantes (35%).

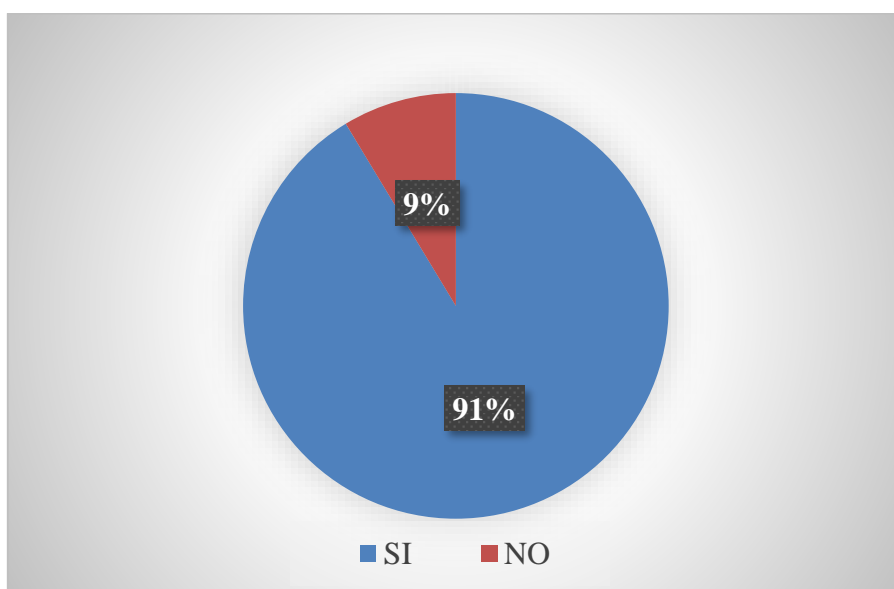
10. ¿Asistiría a capacitaciones sobre gestión comercial ¿(atención al cliente, ventas, innovación, etc).

Tabla 26 Asistencia a capacitación en Gestión Comercial

VARIABLE	Fa	Fr
SI	190	91%
NO	18	9%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 28 Asistencia a capacitación en Gestión Comercial



Fuente: Tabla 26
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 91% de los comerciantes asistiría a una capacitación en Gestión Comercial. El interés existe principalmente en temas asociados a las ventas, recuperación de clientes, atención al cliente, innovación, y otros que les permita mejorar sus volúmenes de ventas adaptándose al entorno cambiante, sin embargo el 9% no asistiría a este tipo de capacitaciones.

11. ¿Ocuparía un lugar en el Centro Comercial 15 de Mayo?

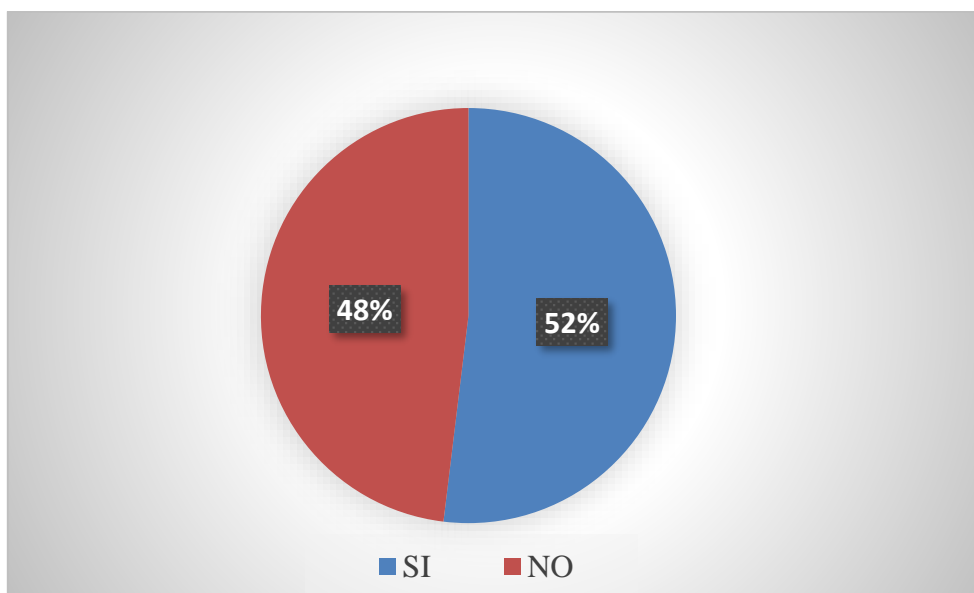
Tabla 27 Ocuparía un lugar en el CC 15 de Mayo

VARIABLE	Fa	Fr
SI	108	52%
NO	100	48%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 29 Ocuparía un lugar en el CC 15 de Mayo



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: La decisión de ocupar un lugar en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo no es muy representativa ya que el 52% si está dispuesto trasladarse a esta infraestructura, mientras que el 48% de comerciantes no lo considera beneficioso ya que existe un paradigma de resistencia al cambio, el comercio tradicional con productos de menor precio y en muchos de los casos de baja calidad crean en los comerciantes la idea de que al cambiarse a esta infraestructura deberán mejorar sus productos y buscar nuevos proveedores.

12. ¿Tiene conocimiento de los requisitos para acceder a un espacio en el Centro Comercial 15 de Mayo?

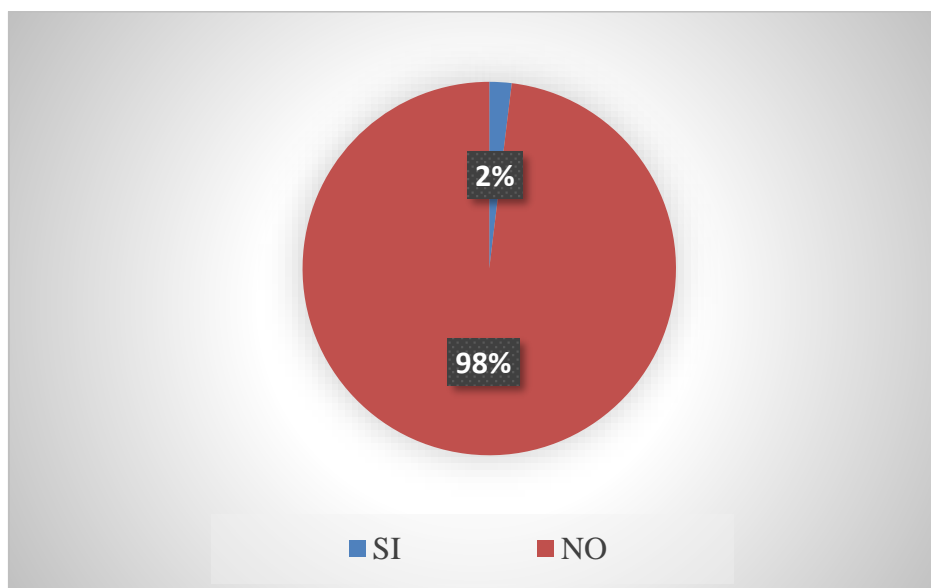
Tabla 28 Conocimiento de los requisitos para acceder a un espacio en el CC 15 de Mayo

VARIABLE	Fa	Fr
SI	4	2%
NO	204	98%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 30 Conocimiento de los requisitos para acceder a un espacio en el CC 15 de Mayo



Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Actualmente no se conoce el proceso ni los requisitos para acceder a un lugar en Centro Comercial 15 de Mayo (98%), por parte de la Municipalidad no se ha socializado el avance del Proyecto, de tal manera que los comerciantes se sientan identificados e incluidos en este proceso a tal punto sentirse desatendidos. Y tan sólo el 2% tiene conocimiento.

13. ¿Cómo calificaría usted como comerciante y como usuario el nuevo Proyecto de Rehabilitación de la Plaza 15 de Mayo?

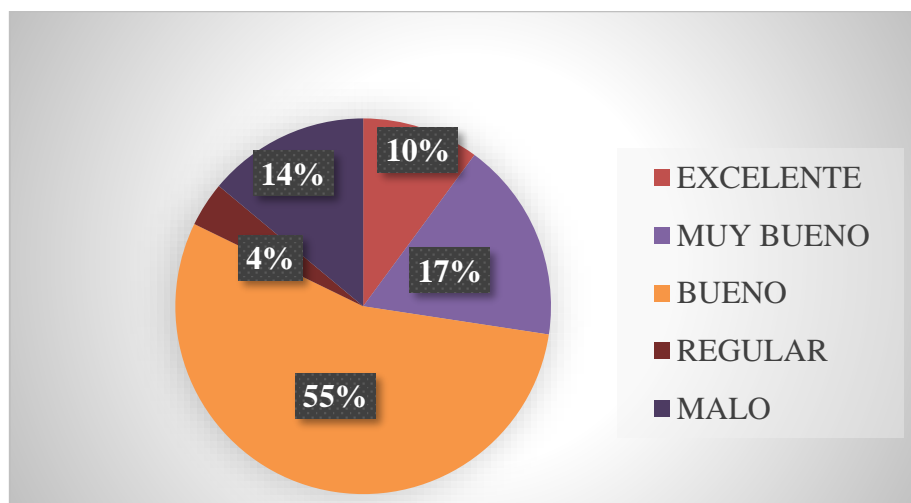
Tabla 29 Calificación al Proyecto de Rehabilitación de la Plaza 15 de Mayo

VARIABLE	Fa	Fr
EXCELENTE	21	10%
MUY BUENO	36	17%
BUENO	114	55%
REGULAR	8	4%
MALO	29	14%
TOTAL	208	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 31 Calificación al Proyecto de Rehabilitación de la Plaza 15 de Mayo



Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El Proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza 15 de Mayo es muy bien calificado con el 10% como Excelente, el 17% Muy Bueno, el 55% lo califica como Bueno, mientras que el 4% Regular y el 14% como Malo. Existe un grado de insatisfacción porque las instalaciones son reducidas en comparación al espacio que ocupan actualmente.

4.3. ACTOR 3: Directivos de Proyecto (9 Concejales, Alcalde y Director de Planificación).

➤ **POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

- 1. ¿El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo cuenta con un Modelo de Gestión enfocado exclusivamente en el área comercial?**

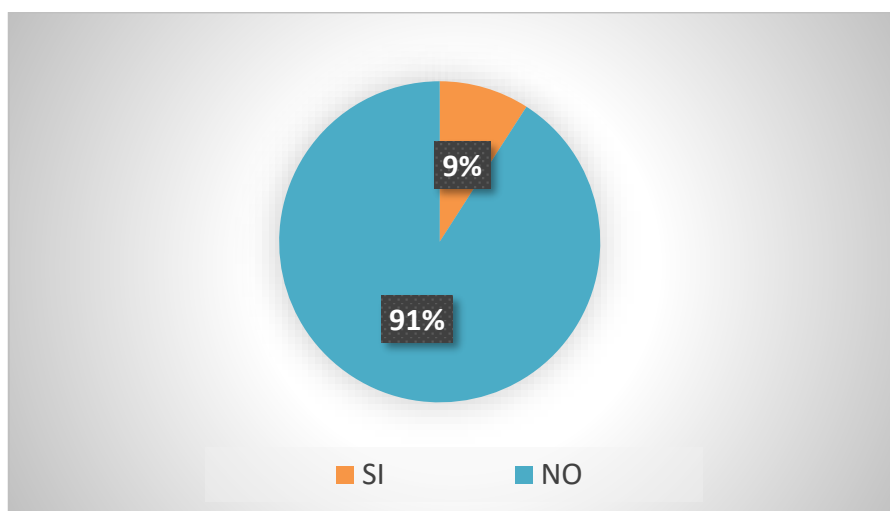
Tabla 30 Existencia de Modelo de Gestión Comercial

VARIABLE	Fa	Fr
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 32 Existencia de Modelo de Gestión Comercial



Fuente: Tabla30

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda no cuenta con un Modelo de Gestión para el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo enfocado exclusivamente al área comercial (91%), por el contrario el 9% lo afirma. Así la presente tesis tiene un valor importante para la Municipalidad.

2. La Misión y Visión ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos del Proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza “15 de Mayo”?

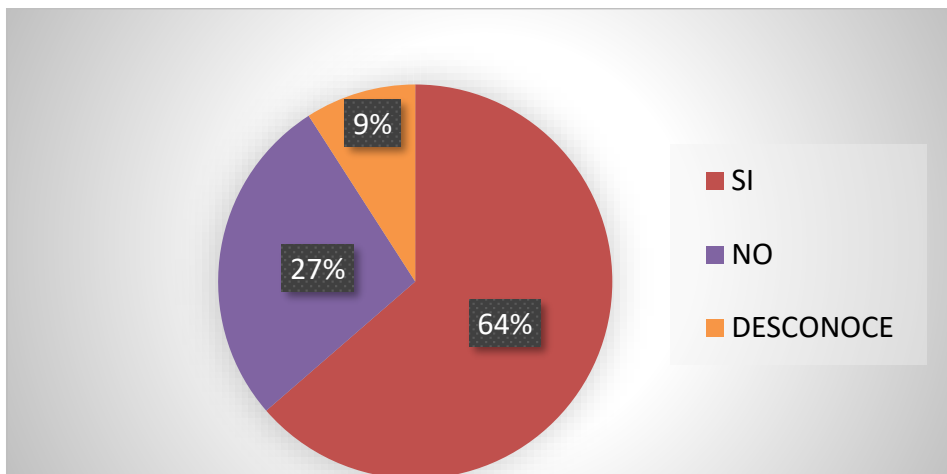
Tabla 31 Misión y Visión

VARIABLE	Fa	Fr
SI	7	64%
NO	3	27%
DESCONOCE	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 33 Misión y Visión



Fuente: Tabla 31

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: La Misión y Visión se ven claramente reflejadas en políticas y estrategias definidas en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos del Proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza 15 de Mayo (64%), un 27% niega esta aseveración.

3. ¿Qué líneas estratégicas se han establecido para llevar a cabo una adecuada gestión?

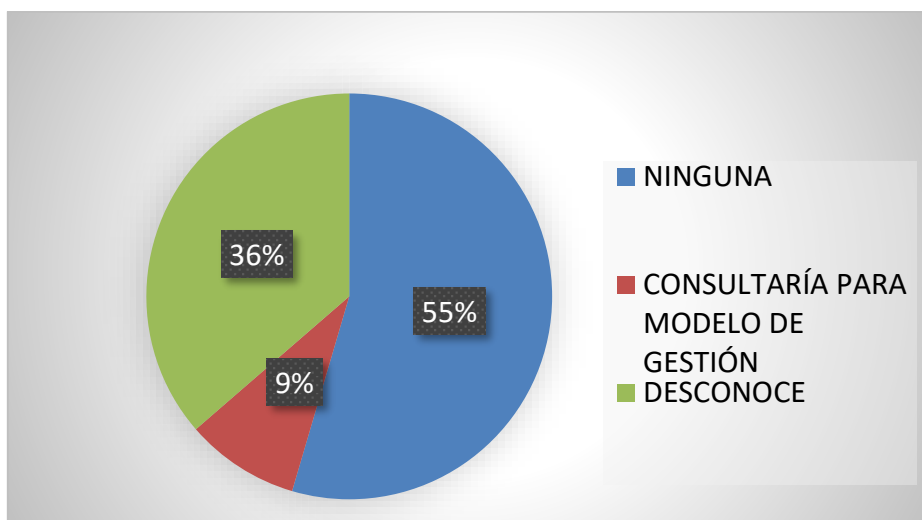
Tabla 32 Líneas estratégicas para la gestión

VARIABLE	Fa	Fr
NINGUNA	6	55%
CONSULTARÍA PARA MODELO DE GESTIÓN	1	9%
DESCONOCE	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 34 Líneas estratégicas para la gestión



Fuente: Tabla 32

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Hasta el momento 6 directivos (55%) manifiestan que no se han establecido líneas estratégicas para llevar a cabo una adecuada gestión, una persona (9%) nombra la contratación de una consultoría para un Modelo de Gestión para los inmuebles de la Plaza 15 de Mayo y sus alrededores y otros documentos como un Plan de Negocios y un Proyecto de Ordenanza que hasta la actualidad no se debate ni se aprueba. Cuatro personas desconocen por completo (36%).

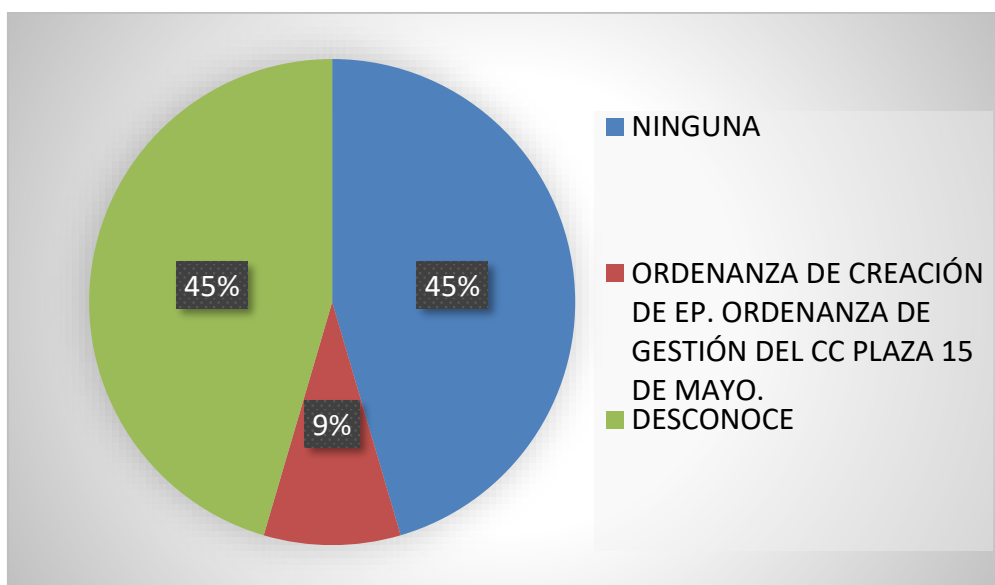
4. En las políticas y estrategias señaladas en el contenido del Proyecto ¿qué metodologías señalan para ejecutar la Gestión en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo?

Tabla 33 Metodologías para la Gestión

VARIABLE	Fa	Fr
NINGUNA	5	45%
ORDENANZA DE CREACIÓN DE EP. ORDENANZA DE GESTIÓN DEL CC PLAZA 15 DE MAYO.	1	9%
DESCONOCE	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 35 Metodologías para la Gestión



Fuente: Tabla 33
Elaborado por: Sinthia Moreta

Interpretación: No existen metodologías para ejecutar la Gestión en el Centro Comercial 15 de Mayo y existe desconocimiento total acerca de este tema así lo reflejan en porcentajes iguales de 45% en cada caso. Es importante mencionar que una persona (9%) tiene conocimiento del Proyecto de Ordenanza EP. CC Plaza 15 de Mayo que no se encuentra aprobado por la municipalidad.

5. ¿Se ha establecido un buen nivel de comunicación, de tal manera que los comerciantes se sientan bien informados?

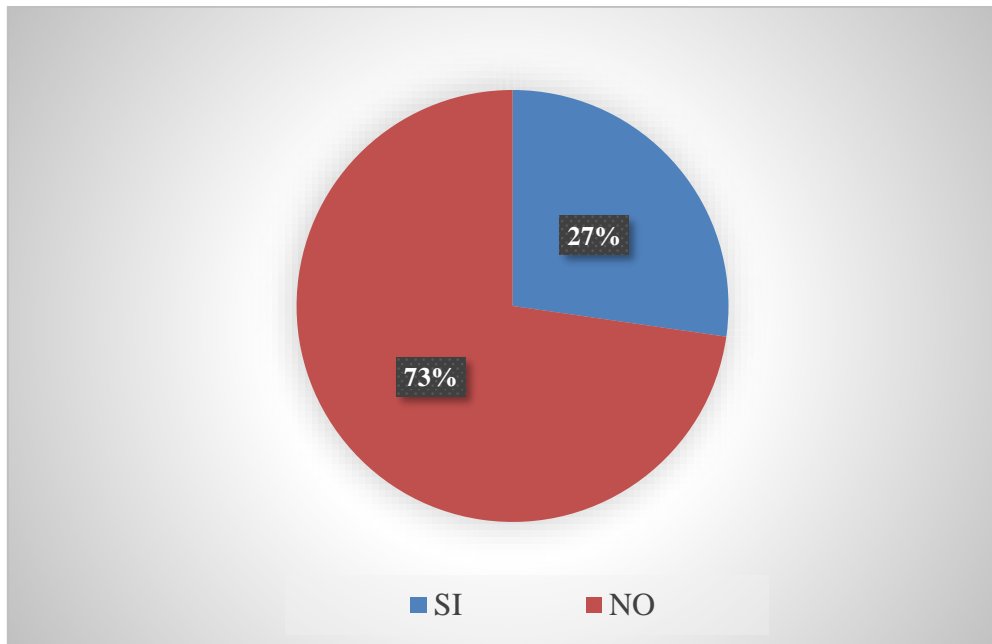
Tabla 34 Buen nivel de comunicación con los comerciantes

VARIABLE	Fa	Fr
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 36 Buen nivel de comunicación con los comerciantes



Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Los directivos niegan que se haya establecido un buen nivel de comunicación (73%), de tal manera que los comerciantes se sientan bien informados del avance del Proyecto en cada una de sus etapas y principalmente en la manera en que se administrará el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo. Tan sólo el 27% afirma que se ha establecido un buen nivel de comunicación.

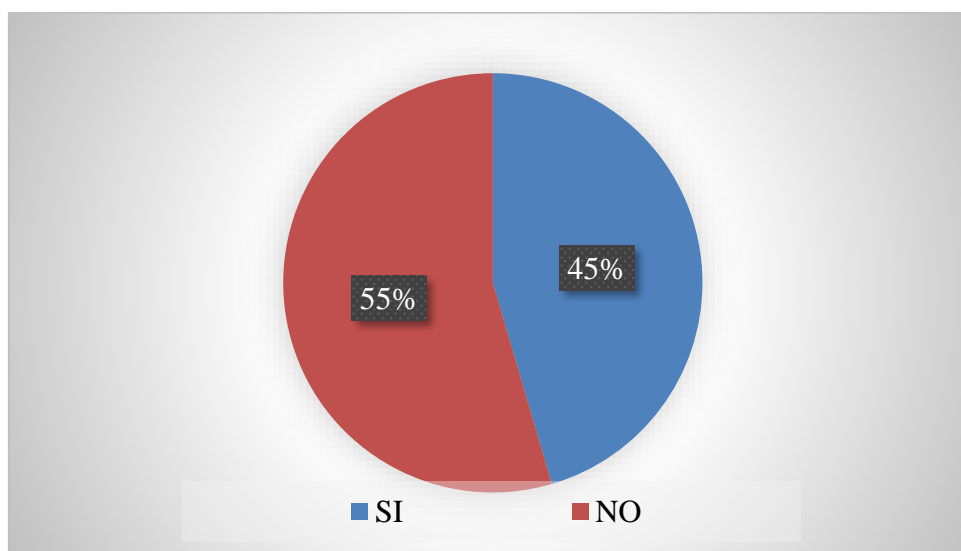
6. Para definir la imagen de futuro del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés

Tabla 35 Información necesaria

VARIABLE	Fa	Fr
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 37 Información necesaria



Fuente: Tabla 35
Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 45% considera que para definir la imagen a futuro del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo, así como los servicios que se va a ofrecer y el modo de ofrecerlos se ha tenido en cuenta toda la información necesaria como la opinión, necesidades y expectativas de los grupos de interés, sin embargo el 45% lo niega.

- **RECURSOS Y ALIANZAS: El Centro Comercial utiliza de forma óptima todos los recursos y las posibilidades de establecer alianzas**

7. **¿Se recopila información suficiente fin de que el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo pueda utilizar para una futura toma de decisiones?**

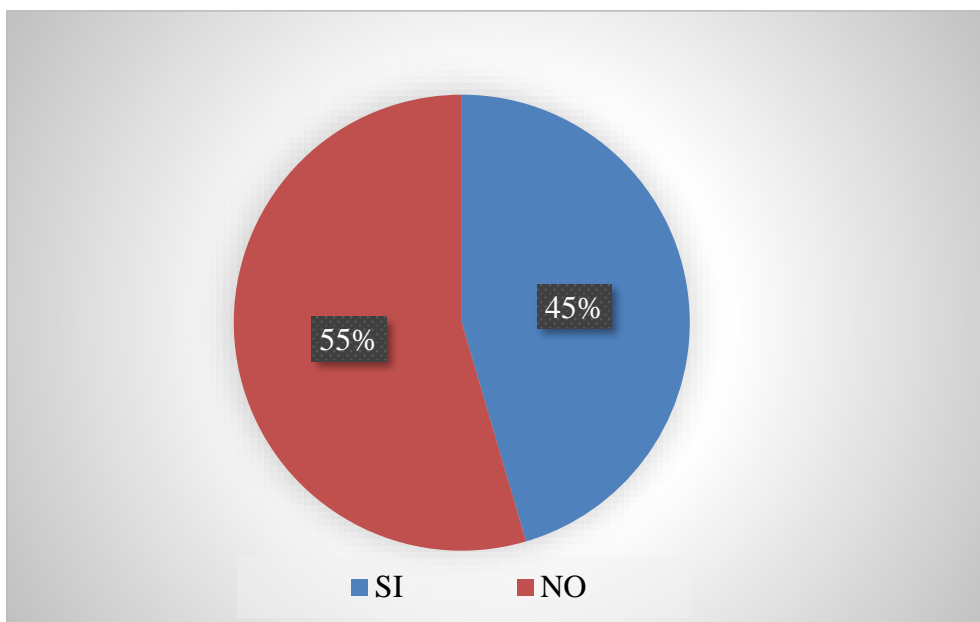
Tabla 36 Recopilación de información para la toma de decisiones

VARIABLE	Fa	Fr
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 38 Se ha tenido en cuenta la información necesaria



Fuente: Tabla 36

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: La información que se recopila a fin de que el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo pueda utilizar para una futura toma de decisiones es escasa así lo manifiestan el 55% de los Directivos. Así mismo el 45% manifiesta que es suficiente.

8. Las relaciones externas ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se va a ofrecer?

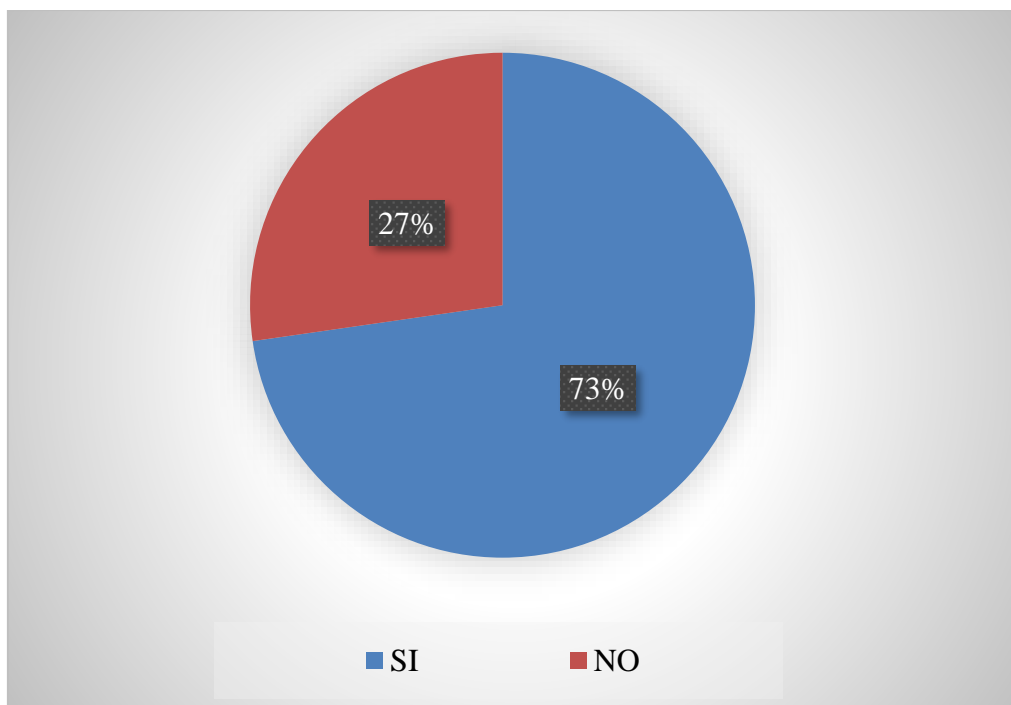
Tabla 37 Relaciones externas derivan en alianzas

VARIABLE	Fa	Fr
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 39 Relaciones externas derivan en alianzas



Fuente: Tabla 37

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Las relaciones externas derivan en alianzas con otras organizaciones de manera que ayudan a mejorar el servicio que se va a ofrecer en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo (73%), y el 27% considera lo contrario.

- **LIDERAZGO:** Se nota que los directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo están comprometidos en el reto de la Gestión Comercial Productiva.

9. ¿Se puede apreciar el compromiso personal de los Directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo en el momento de definir y revisar líneas estratégicas para la Gestión Comercial?

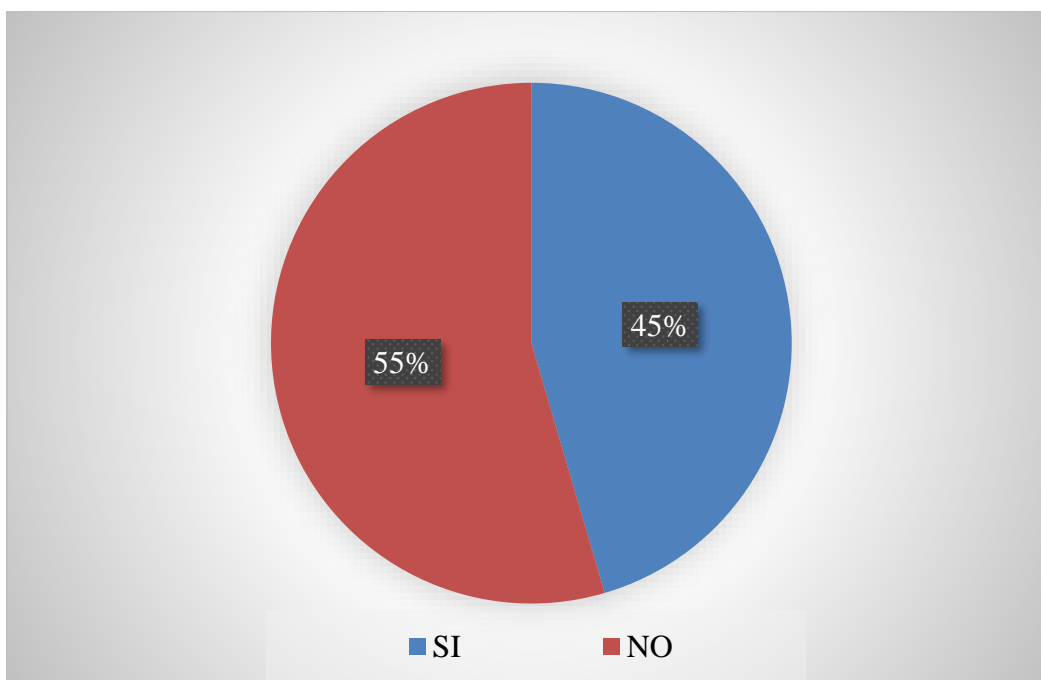
Tabla 38 Compromiso de directivos

VARIABLE	Fa	Fr
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Moreta

Gráfico 40 Compromiso de directivos



Fuente: Tabla 38

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: No es suficiente el compromiso personal del 55% de los Directivos en el momento de definir y revisar líneas estratégicas para la Gestión Comercial del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo, así mismo existe el compromiso del 45%.

10. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados sociales esperados?

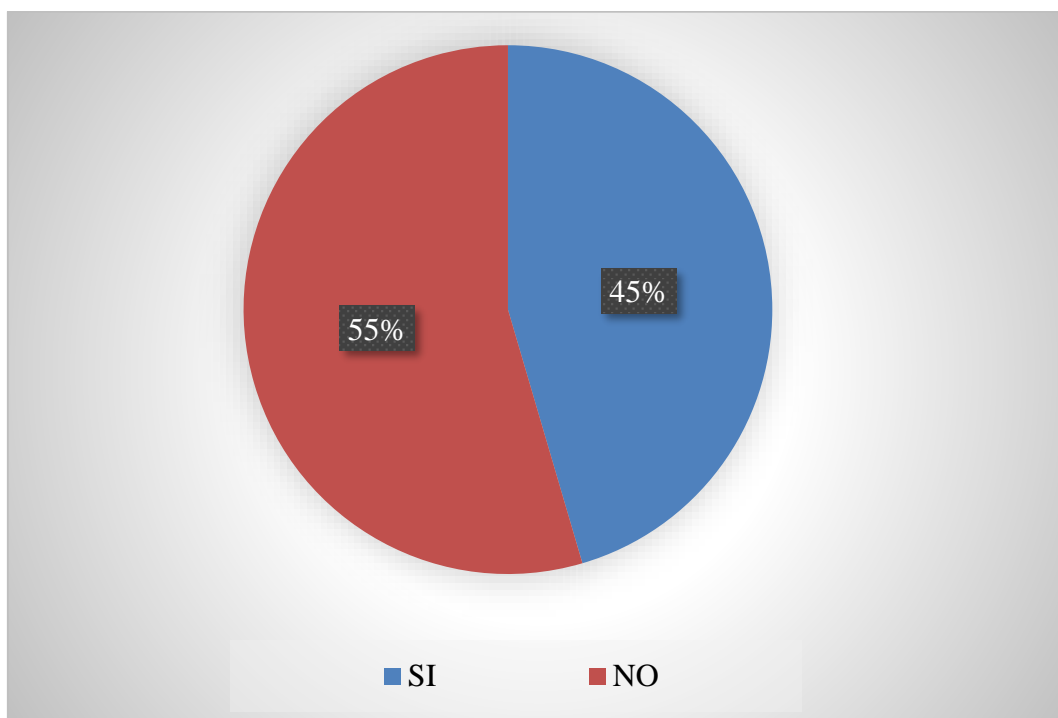
Tabla 39 Aseguramiento de estructura organizativa

VARIABLE	Fa	Fr
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 41 Aseguramiento de estructura organizativa



Fuente: Tabla 39

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El 55% de los directivos no aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa de manera que se facilite el trabajo de las personas y resulte eficaz para conseguir los resultados sociales esperados, mientras que el 45% lo asegura.

11. Las relaciones de los directivos con los beneficiarios directos del Centro Comercial ¿son accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de las personas e identificación de sus necesidades?

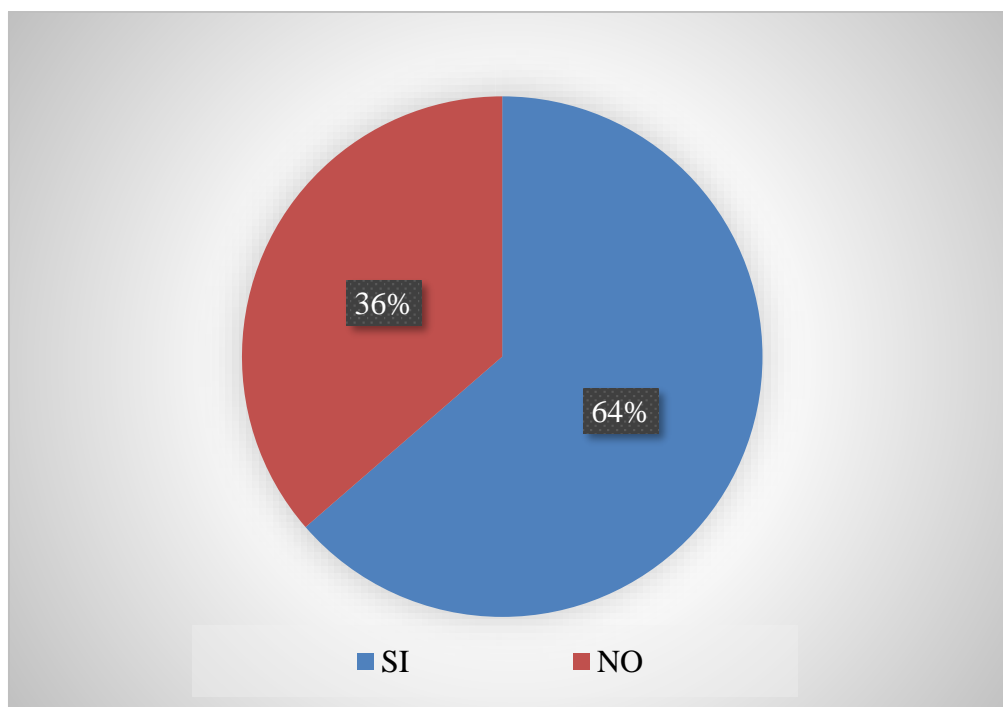
Tabla 40 Accesibilidad de directivos con beneficiarios directos

VARIABLE	Fa	Fr
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 42 Accesibilidad de directivos con beneficiarios directos



Fuente: Tabla 40

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: En un porcentaje muy significativo del 64% se afirma que las relaciones de los directivos con los beneficiarios directos del Proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza 15 de Mayo son accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de las personas e identificación de sus necesidades, sin embargo el 36% lo niega.

- **PROCESOS:** El Centro Comercial tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados para la Gestión.

12. ¿El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven para la Gestión?

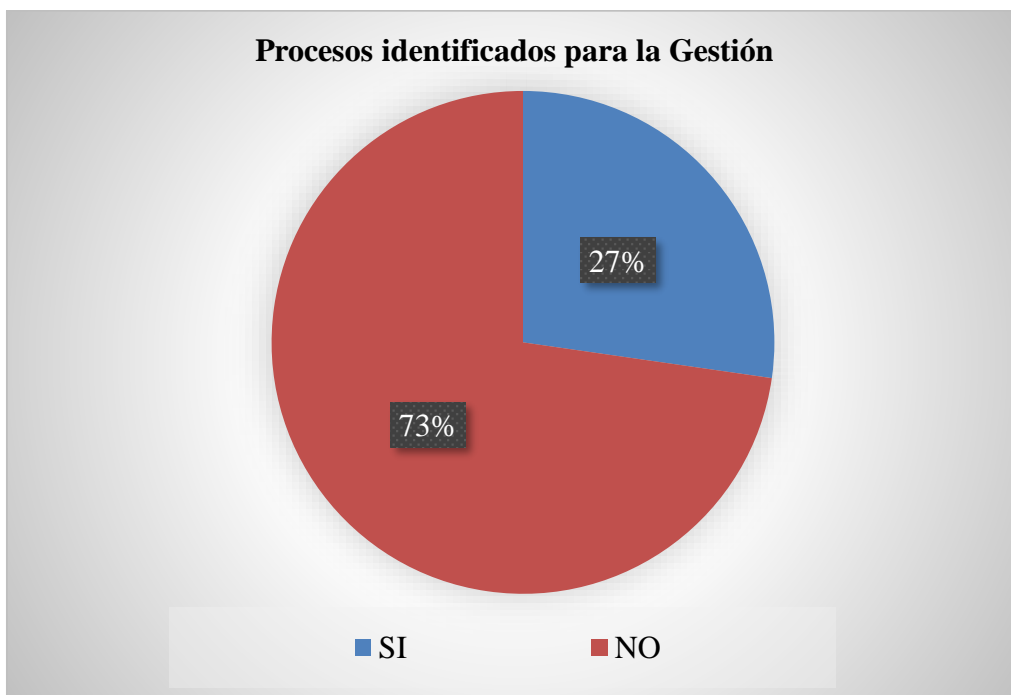
Tabla 41 Procesos identificados para la Gestión

VARIABLE	Fa	Fr
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 43 Procesos identificados para la Gestión



Fuente: Tabla 41

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo no tiene identificados claramente los procesos más importantes y los procedimientos que sirven para la Gestión en un 73%, y el 27% opina lo opuesto.

13. ¿La Unidad ha definido para los procesos, indicadores que midan los resultados para los grupos de interés?

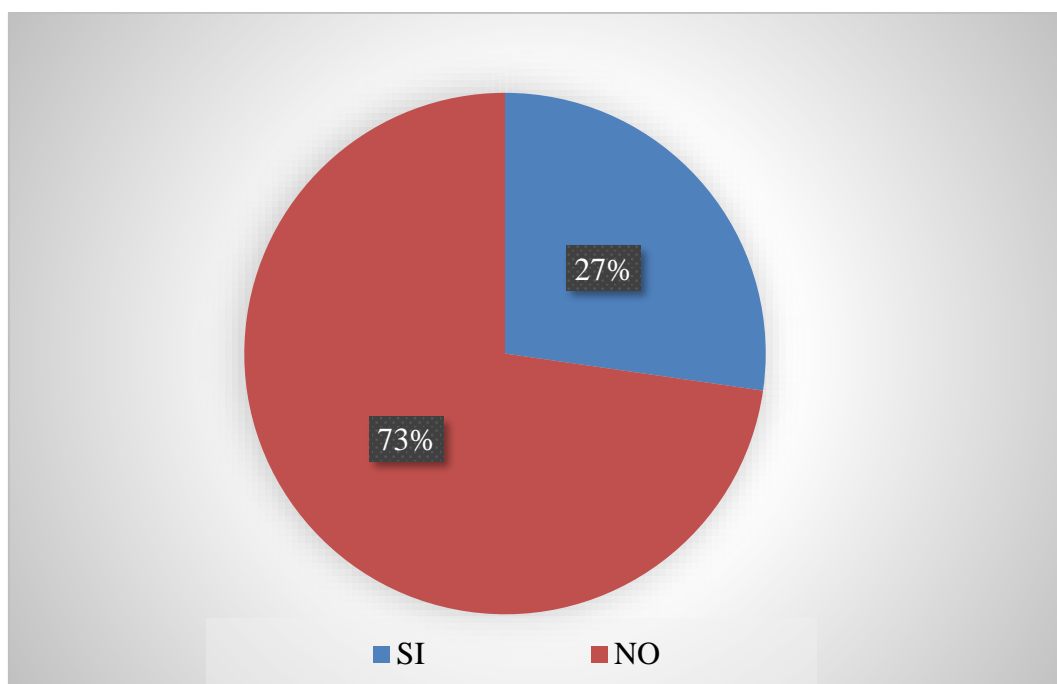
Tabla 42 Indicadores para los procesos

VARIABLE	Fa	Fr
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 44 Indicadores de procesos



Fuente: Tabla 42

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: En consecuencia de los gráficos de la Tabla 45 y 46, en un 73% no se han establecido para los procesos, indicadores que midan los resultados para los grupos de interés, mientras que el 27% lo asevera. La existencia de indicadores permite mejorar la Gestión mediante una evaluación y control.

14.¿La Unidad fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

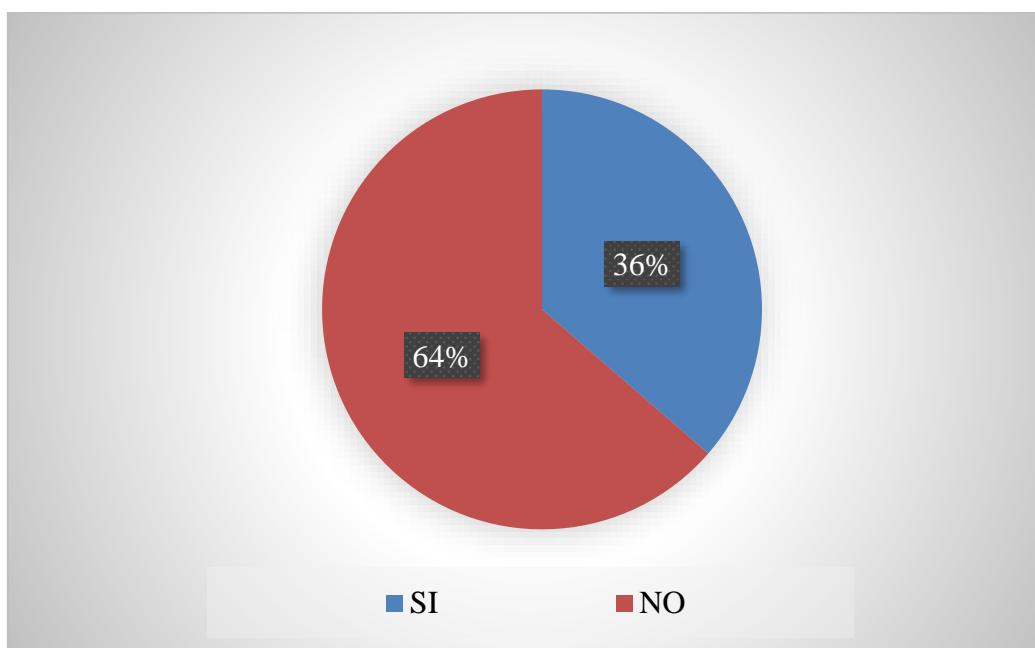
Tabla 43 Fomento a la innovación y utilización de tecnologías para procesos

VARIABLE	Fa	Fr
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 45 Fomento a la innovación y utilización de nuevas tecnologías para procesos



Fuente: Tabla 43

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Los Directivos y especialmente el Departamento de Planificación no fomentan la innovación y utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos y servicios tradicionales (64%), por el contrario el 36% lo asevera.

15. ¿En el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo existirá la presencia de un especialista de recursos humanos?

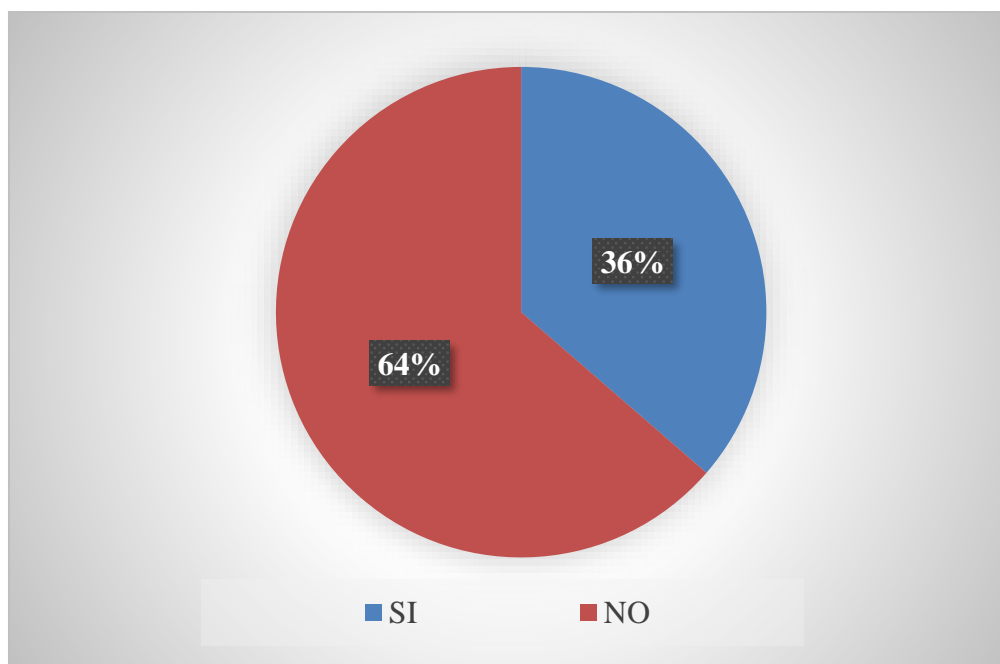
Tabla 44 Existencia de especialista en recursos humanos

VARIABLE	Fa	Fr
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 46 Existencia de especialista en recursos humanos



Fuente: Tabla 44

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: Hasta el momento no se ha considerado la presencia de un especialista en Recursos Humanos en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo (64%). Aspecto negativo para la Administración.

16. En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de adaptabilidad de los comerciantes al entorno cambiante (mercado, producto, competencia, tecnología...)? (1 mínimo- 10 máximo).

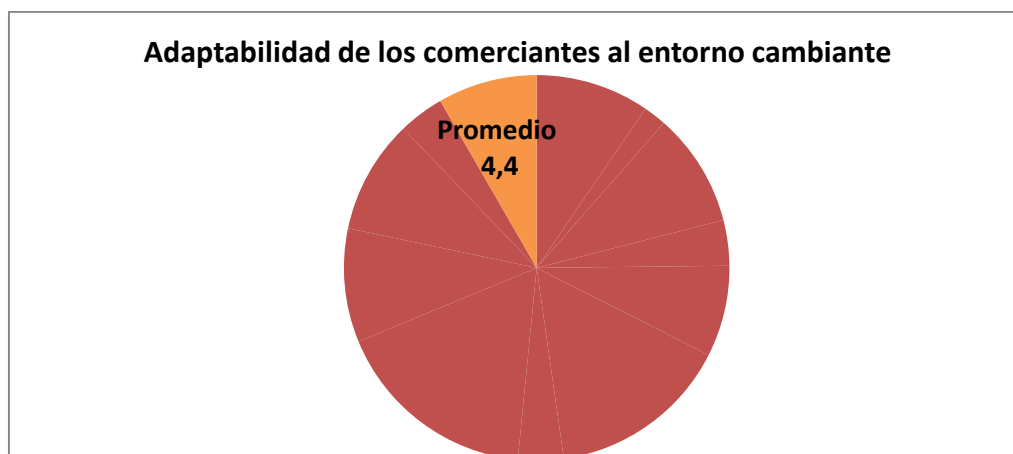
Tabla 45 Adaptabilidad de los comerciantes al entorno cambiante

ID	CALIFICACIÓN
1	5
2	1
3	5
4	2
5	4
6	8
7	2
8	9
9	5
10	5
11	2
PROMEDIO	4,4

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Gráfico 47 Adaptabilidad de los comerciantes al entorno cambiante



Fuente: Tabla 45

Elaborado por: Sinthia Gabriela Moreta Ramírez

Interpretación: En promedio el grado de adaptabilidad de los comerciantes ante el entorno cambiante es de 4,4; es decir que el paradigma de tradicionalismo con el que durante varios años se han manejado los comerciantes provoca resistencia al cambio. Aspecto negativo para la Gestión.

4.4. HALLAZGOS

- El 53% de los consumidores es de sexo femenino y se encuentran entre los 25 y 35 años de edad (63%).
- El 38% de ciudadanos visita cada 15 días un Centro Comercial, sin embargo existe una confusión con locales comerciales de gran magnitud como el Tía y Akí.
- La ciudad de Ambato es el primer destino para visitar Centros Comerciales (46%).
- El motivo principal para visitar un Centro Comercial es para realizar compras (52%).
- La ciudadanía considera que los productos que ofrecen los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo es de buena calidad (48%), y sus precios son accesibles (79%), por la forma de comercio de este sector comercial.
- El 97% de la ciudadanía desea que se diversifique los bienes y servicios que se ofrecen en la Plaza 15 de Mayo; como Farmacia y artesanías.
- El 46% de la ciudadanía califica al servicio que reciben como Bueno.
- La Plaza 15 de Mayo es el lugar al que recurren el 46% de la ciudadanía para adquirir vestimenta, el 45% para adquirir calzado, el 40% para adquirir lencería.
- La ciudadanía toma en cuenta en primer lugar el precio para realizar la compra.
- El 79% de los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo son Guarandeños y suman 208.
- La Asociación 6 de diciembre tiene el mayor número de asociados (29%).
- El 71% de comerciantes es de sexo femenino y se encuentra entre 25 y 35 años de edad (49%).
- El 68% comercializa prendas de vestir.

- EL principal proveedor es el Mercado Mayorista (44%).
- El promedio de ventas diarias es de 50 a 100 dólares ya que los fines de semana son más concurridos.
- La Plaza 15 de Mayo es un mercado de competencia perfecta, es así que la estrategia principal para la venta es la atención con la que tratan a sus clientes (29%) y los descuentos (20%).
- El 62% de comerciantes no lleva un control de ventas y el 58% desconoce cuánto le queda de ganancia mensual al mes, siendo esta su única fuente de ingreso de la cual se cubren gastos diarios.
- El 64% de comerciantes no conoce estrategias para tratar a los clientes de acuerdo a sus características.
- La competencia de vendedores informales de otras ciudades como Ambato, es la principal causa del volumen bajo en ventas (61%).
- El 91% asistiría a capacitaciones en temas de Gestión Comercial.
- El 52% de los comerciantes ocuparía los locales en el Centro Comercial 15 de Mayo, sin embargo el 98% no conocen de los requisitos para acceder a uno de ellos.
- El 91% de los Directivos manifiesta que no existe un Modelo de Gestión enfocado al área comercial.
- El GAD del Cantón Guaranda cuenta con documentos contratados a una consultora externa, los cuales no han sido aprobados pero constituyen en una línea base.
- No existen líneas estratégicas y metodologías para la gestión, pero se nombra un proyecto de ordenanza para la Creación de Empresa Pública CC Plaza 15 de Mayo que no se encuentra aprobado por la municipalidad.
- No se ha establecido un buen nivel de comunicación de tal manera que los comerciantes se sientan bien informados de todos los procesos que se han llevado a cabo (73%).

- No se ha tomado en cuenta toda la información necesaria para definir la imagen a futuro del Centro Comercial 15 de Mayo (55%). La información que se recopila no es suficiente para una futura toma de decisiones.
- No se gestiona de manera óptima los medios materiales y capital intelectual para mejorar los servicios. (55%).
- No es suficiente el compromiso personal de los Directivos en el momento de definir y revisar líneas estratégicas para la Gestión Comercial (55%).
- los directivos no aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa que facilite el trabajo de las personas y resulten eficaces para conseguir los resultados sociales esperados (55%).
- El 64% de las relaciones con los beneficiarios son accesibles e implican el reconocimiento de los esfuerzos de las personas.
- No están identificados los principales procesos (73%) y designación de personal (64%) para la gestión.
- No se han establecido indicadores que midan los resultados para los grupos de interés (73%).
- No se ha designado un especialista en Recursos Humanos para el Centro Comercial 15 de Mayo (64%).
- El grado de adaptabilidad de los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo es del 4,4, es decir existe un paradigma de tradicionalismo y resistencia al cambio.

CAPITULO V

5.1. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CENTRO COMERCIAL 15 DE MAYO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE GUARANDA

5.1.1. INTRODUCCIÓN

La tradicional PLAZA 15 DE MAYO, mediante el proyecto de rehabilitación y revitalización el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda, tiene como propósito generar el desarrollo urbano como punto estratégico de su economía; además su nueva imagen proporciona un valor agregado para el turismo, generando progreso, que sirva de modelo de superación para los habitantes al ofrecer un mejor servicio para un cambio no solo en su infraestructura sino en el aspecto cultural preservando su valor patrimonial.

El desarrollo de la propuesta se basa en el análisis de los datos recolectados a través de las encuestas dirigidas a los comerciantes, población y dirigentes para conocer sus variables económicas, sociales y psicográficas, que permitió construir un modelo de gestión comercial acorde a la realidad que se presenta en cada caso, las líneas de base se orientan a una gestión comercial productiva sustentable mejorando la calidad de vida de los involucrados.

5.1.2. Misión:



Ofrecer a la ciudadanía Guarandena, la oportunidad de promover y posicionar sus productos o servicios en el mercado, de una manera práctica, organizada y a bajos costos, mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; proporcionándole un trato y ambiente especial y personalizado, además de una oferta comercial variada.

5.1.3. Visión:

Satisfacer y superar las expectativas de la ciudadanía a través de servicios de la más alta calidad con una cultura organizacional orientada al crecimiento del cliente interno, con tecnología, permanente innovación y adaptabilidad al entorno cambiante.



5.1.4. Objetivos:



Definir las fases del Modelo de Gestión Comercial basado en la Máquina de Hacer Negocios en función del cuadro de mando integral y el Modelo Europeo de Excelencia de la Calidad (EFQM).

5.1.4.1. Específicos:

- Identificar las líneas de acción necesarias para una adecuada Gestión comercial.
- Mejorar los Niveles de formación de los comerciantes.
- Fortalecer el asociacionismo y fomentar la integración del sector público y privado que consolide la actividad del área comercial.

- Reorganizar la estructura organizativa del área comercial del gobierno autónomo descentralizado.

5.2. Desarrollo de la propuesta

En este apartado revisamos las aportaciones teóricas que sirven de base a nuestra investigación, vamos a ver cómo y cuándo se deberían emplear EFQM y CMI en un proceso de Gestión Comercial. El proceso de Gestión Comercial se puede dividir a su vez en los siguientes engranajes:

1. Estrategia de la empresa
2. Estrategia comercial
3. Organización del ambiente comercial
4. Aspectos individuales
5. Ejecución comercial
6. Resultados comerciales

Para desarrollar el Modelo de Gestión Comercial es importante el análisis de la información del mercado, en este caso la situación actual del comercio de la Plaza 15 de Mayo, permitiendo fijar las políticas y direcciones para la toma de decisiones en bases seguras; es así que podemos definir el mercado en el que se desenvuelve es de competencia perfecta por el gran número de oferentes y demandantes. Además de otras características como la homogeneidad de los productos (prendas de vestir, calzado y lencería) y el precio que es establecido en función del juego de la oferta y la demanda. Así también el tipo de mercado es de consumo duradero destinado a clientes potenciales entre los actuales y quienes en un futuro pueden llegar a serlo.

La función comercial conecta a la empresa con el exterior, se ocupa de hacer llegar los bienes y servicios producidos por la empresa al consumidor hasta satisfacer sus necesidades. Ahora el factor clave a gestionar es la Estrategia de una organización, desde su formulación a partir del consenso de la alta dirección, hasta su puesta en práctica por parte de todos los empleados en el día a día.

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla.

El Modelo, a su vez, estimula la búsqueda de soluciones. La EFQM se ha comprometido a investigar y actualizar el Modelo con la información procedente de las buenas prácticas que están llevando a cabo miles de organizaciones de dentro y fuera de Europa. De esta manera nos aseguraremos que el modelo se mantiene dinámico y en línea con el pensamiento más actual de la gestión empresarial.



En este sentido, el **Modelo EFQM** de Excelencia y el **CMI** son dos herramientas que pueden potenciar la gestión del Centro Comercial 15 de Mayo.

Todos estos aspectos ayudan a establecer elementos para que el Centro Comercial cuente con enfoques de gestión que sitúan al cliente en el centro de la estrategia, y satisfacer sus expectativas a través de los engranajes que a continuación se explican:

1. Estrategia de la empresa

Consolidar la Plaza 15 de Mayo como enclave comercial y de servicios por su incidencia en la actividad del municipio (*donde hay comercio hay vida*), donde se asientan la mayor parte de los establecimientos comerciales.



2. Estrategia comercial

Posicionar competitivamente al Centro Comercial 15 de Mayo a través de un conjunto de actuaciones que afectan a tres grandes ámbitos de intervención: urbanismo, tejido empresarial y promoción.



La puesta en marcha de dichas actuaciones, afecta e implica tanto a los sectores públicos (municipalidad, prefectura, gobernación,...) como a los sectores privados (asociaciones de comerciantes, empresas líderes, promotores,...) por lo que es necesario crear una Mesa de Trabajo que se responsabilice de la puesta en Marcha del Modelo de Gestión Comercial para el Centro Comercial 15 de Mayo en la que se debatan y articulen el conjunto de actuaciones planteadas.

El potenciar la Asociación de comerciantes en torno a un nuevo proyecto que permita desarrollar actuaciones comunes de interés general (formación, promoción y animación,...), que incrementa la participación en la nueva Asociación Central de Servicios de carácter municipal – intermunicipal que permita a los asociados favorecerse de servicios no estratégicos.

La localización del establecimiento, la calidad urbanístico – ambiental y el esfuerzo conjunto de los comerciantes para atraer a clientes, son factores que también inciden en la cuenta de resultados de cualquier negocio, por lo que es importante que participen de forma activa en las Asociaciones de Comerciantes de carácter local.

El tamaño empresarial de la gran mayoría de los centros comerciales que desarrollan su actividad conlleva una limitada capacidad de compra que le impide competir con los grandes grupos, por lo que es importante su integración en Centrales de Compras y Servicios (línea de proveedores).

El proceso de modernización y renovación ha sido abordado por los establecimientos más dinámicos, pero todavía existe un importante colectivo en el que este proceso o no se ha iniciado o está insuficientemente desarrollado.



Esta necesidad se hace especialmente evidente en dos de los aspectos analizados: imagen exterior y nivel de equipamiento de los establecimientos. Desarrollar actuaciones de mejora del punto de venta (inversión en equipos, reforma de instalaciones y mejora de imagen exterior) como base para mantener la actividad comercial, con especial incidencia en ciertos enclaves municipales

(Casco Histórico). El favorecer la ocupación de locales comerciales vacíos en ejes comerciales de interés especial, se garantiza que los profesionales del sector tengan acceso a las diferentes líneas de subvención y asesoramiento articuladas por las Administraciones Públicas orientadas a la mejora de la actividad en el sector.

Arremeter las obras de reforma de los espacios públicos considerados de interés comercial teniendo en cuenta las necesidades que conllevan las actividades comerciales y de servicios: Aceras, Mobiliario Urbano, Señalización, Parking. Transformar el Enclave Comercial en un espacio con personalidad propia.

El cliente actual es un cliente cada vez más exigente, lo que enfrenta a los comerciantes a la necesidad de acometer un proceso de mejora continua en la calidad de los servicios prestados a los mismos con el objeto de fidelizarlos.

El caso del sector de la Plaza 15 de Mayo exige un esfuerzo por la escasa difusión de buena parte de los servicios como son: locales comerciales, locales para comidas, baterías sanitarias, escalera eléctrica, ascensor, servicios básicos, parqueadero y explanada para eventos culturales regularmente demandados por el cliente que visita un centro comercial. Concienciar a los profesionales del sector de la necesidad del desarrollo de una estrategia de mejora continua y de la incorporación progresiva de nuevos instrumentos y procedimientos de mejora de la calidad de los servicios prestados.

La creciente competencia que existe en el Sector comercial obliga a todos los pequeños empresarios (en este caso, agrupaciones de Comerciantes) a realizar constantes y continuos esfuerzos en el ámbito de comunicación directa a ofertar sus bienes y servicios ante un consumidor cada vez más formado y exigente.

Se comunica bajo un sello común (marca paraguas) la existencia de enclaves comerciales y de servicios con una oferta de calidad y próxima en la que es posible satisfacer las necesidades de compra y/o ocio; acciones (promocionales, animación,...) que se orienten a fidelizar a la clientela actual y que capten el interés de los no clientes.

Desarrollar de forma regular eventos (ferias, concentraciones,...) que generen nuevos flujos de visitantes al Centro Comercial “15 de Mayo”

3. Organización del Ambiente Comercial

3.1. Meta:

Afianzar la confianza del cliente en la calidad de los servicios prestados por los establecimientos mediante la creación de un sello de garantía.

Capacitar a los comerciantes de manera continua con talleres relacionados con atención al cliente.



3.2. Procesos:

El proceso de Planificación y Estrategia están tratados en el criterio 2 del Modelo EFQM, lo llevan a cabo los departamentos de Investigación de mercado, e incluye como elemento fundamental un análisis tanto externo como interno.

El análisis externo incluirá el “entorno general” más alejado de la organización, el cual contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, etc. y el “entorno específico”, donde se analiza a los clientes, proveedores y, en especial, a la competencia, productos sustitutos y nuevos competidores (fuerzas de Porter).

El análisis del entorno permitirá predecir qué oportunidades y qué amenazas podría encontrar en un futuro la organización.

El análisis interno es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización y de cómo ha funcionado en el pasado inmediato, y éste nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades de nuestra propia organización.

Una magnífica herramienta para llevar a cabo ese análisis es la “autoevaluación” mediante el Modelo EFQM.

La Planificación Estratégica exige hacer una revisión y alcanzar un consenso sobre la misión, visión y valores, consecuentemente sobre los grandes objetivos de la empresa y los objetivos comerciales que queremos conseguir.

A partir del análisis DAFO, se podrán tomar en consideración varias alternativas estratégicas que puedan aportar valiosos resultados a la organización. Esas alternativas hay que evaluarlas y priorizarlas con las técnicas adecuadas, y el resultado será la estrategia comercial seleccionada.

La transformación de la Estrategia en Líneas Estratégicas es el inicio del CMI.

A partir de las características y peculiaridades del sector una línea base para este modelo constituye la realización de cursos de formación que encajen con las necesidades reales de los comerciantes locales, a través de campaña de comunicación orientada a divulgar – sensibilizar a los comerciantes sobre la importancia e incidencia de la formación en el futuro de su negocio.

Buscar dentro de diferentes Instituciones Públicas el apoyo y la financiación necesaria para acometer los cursos y seminarios de formación programados. Como incentivo es necesaria la habilitación de ayudas/subvenciones a la renovación/rehabilitación/adecuación de los frentes comerciales.

A modo de resumen, se ha elaborado la siguiente tabla, en ella se puede ver en qué fase del proceso de Gestión Comercial interviene cada uno de los modelos, así como las acciones que nos permiten llevar a cabo.

Fases de la Gestión Comercial	Modelo utilizado	Acciones realizadas
Estrategia de la empresa	EFQM	Análisis Selección de la estrategia a seguir
Estrategia Comercial	EFQM	Análisis Selección de la estrategia a seguir
Organización de la Gestión Comercial (Metas, procesos, incentivos)	EFQM (Estrategia y Planificación, procesos) CMI	Traducción de la estrategia en líneas estratégicas, e indicadores concretos
Efectividad de los individuos en el área comercial (competencias, capacidades, motivaciones)	EFQM (liderazgo)	Buscar la eficiencia de las personas del área comercial, El fin consiste en que la gente, sepa y pueda implementar los modelos definidos.
Ejecución Comercial	CMI	Control y seguimiento de los indicadores (metas cuantitativas)
Resultados Comerciales	EFQM (REDER)	Evaluación mediante el modelo de encuestas del EFQM.

Figura 3 Resumen de la utilización conjunta del EFQM y el CMI en el proceso de Gestión Estratégica.

4. Efectividad de los individuos en el área comercial

Otro de los elementos clave del proceso de Gestión Comercial y del CMI es realizar un seguimiento integrado por medio de los indicadores estratégicos para posteriormente mejorar y redefinir, si fuera necesario, la estrategia.

5. Ejecución Comercial

La estrategia comercial tendrá varias “líneas estratégicas”, que serán las que nos marquen las grandes áreas en las que se va a desarrollar la estrategia de la empresa, es decir, indican por donde se pretende que vaya la actuación de la organización en los próximos años.



Una herramienta enormemente útil para visualizar el despliegue de la estrategia es el mapa estratégico, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados obtenidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El mapa estratégico para el Centro Comercial 15 de Mayo permite visualizar:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas, convertidas en objetivos estratégicos.
- Una agrupación según las perspectivas del CMI.
- La interrelación de los objetivos del Modelo de Gestión Comercial con los indicadores, metas y acciones.

En la siguiente figura aparece el mapa estratégico para el Centro Comercial 15 de Mayo:

ESTRATEGIA COMERCIAL

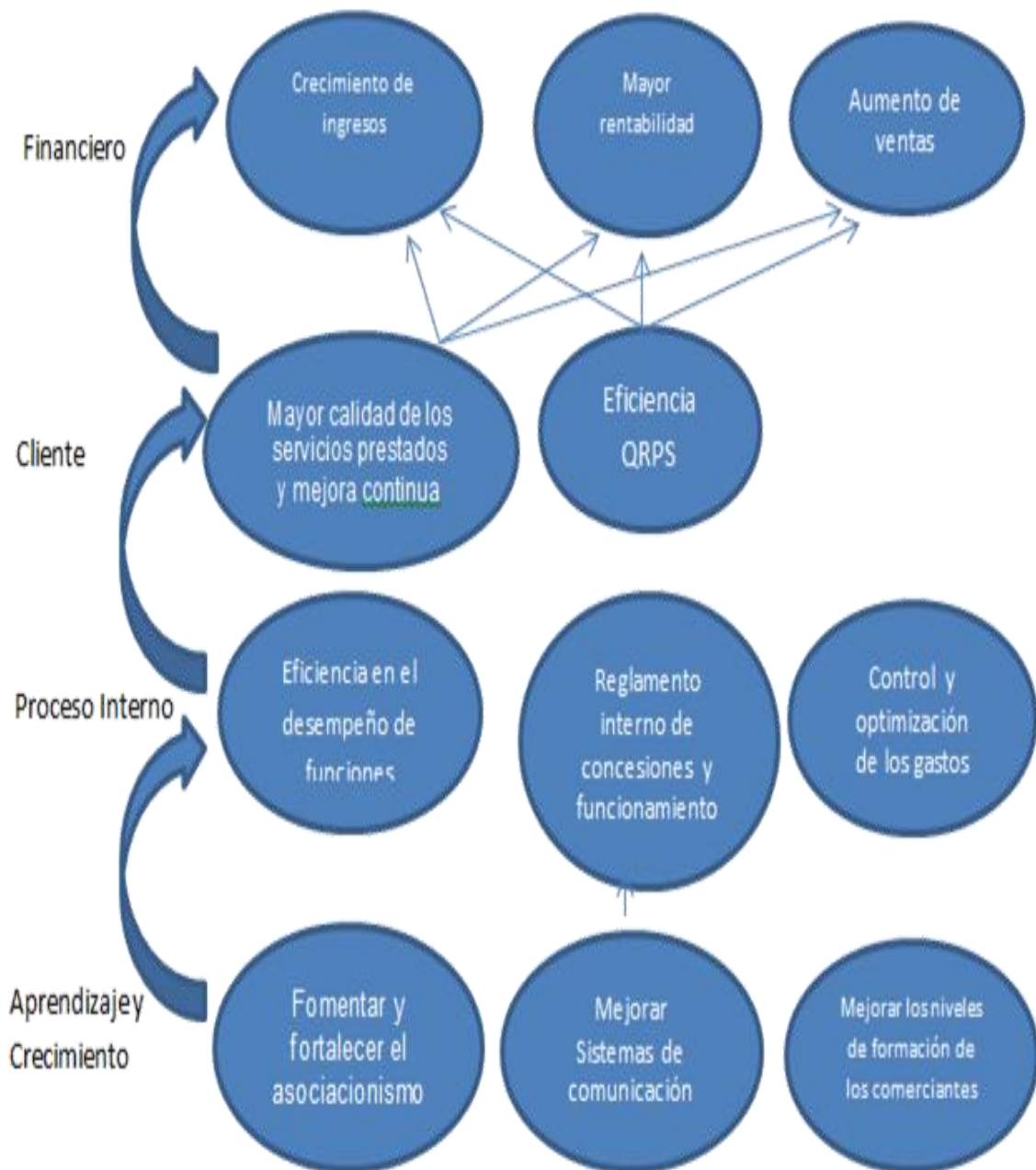


Figura 4 Mapa estratégico para el Centro Comercial 15 de Mayo

5. Indicadores de Gestión:

5.1. Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico 1: Mejorar los niveles de formación de los comerciantes

Criterio de medida: Participación de los beneficiarios en los cursos de formación programados.	
Indicador: N° (%) de participantes en los cursos de formación.	
Definición o fórmula:	(# asistentes/# invitados)*100
Frecuencia:	Cada 3 meses
Iniciativa: Realizar cursos - seminarios de formación que se dirijan a mejorar el nivel de formación existente dentro de las principales áreas de gestión de los pequeños establecimientos comercial.	
Fuente de dato:	Control de asistencia
Objetivo a corto plazo:	80% de asistencia
Objetivo a largo plazo:	100% de asistencia
Responsable:	Unidad de Apoyo Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico 2: Fomentar y fortalecer el asociacionismo	
Criterio de medida: Mesa de Trabajo	
Indicador: Mesa de Trabajo	
Definición o fórmula:	Crear una mesa de trabajo
Frecuencia:	Anual
Iniciativa: Mejorar la integración/participación de todos los representantes de las Asociaciones de Comerciantes, Crear una Mesa de Trabajo que se responsabilice de la puesta en marcha del Modelo de Gestión Comercial.	
Fuente de dato:	Registro de asistencia
Objetivo a corto plazo:	
Objetivo a largo plazo:	
Responsable:	Gerente Comercial / Municipalidad

Objetivo estratégico 3: Generar un sistema de comunicación organizacional eficiente	
Criterio de medida: Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todos los involucrados.	
Indicador: Uso de servicios de comunicación como soporte a la gestión de áreas	
Definición o fórmula:	Número de servicios utilizados/servicios ofrecidos
Frecuencia:	Semestral
Iniciativa: Participación, responsabilidades y competencias, consolidación de roles. Brindar apoyo comunicacional a todas las áreas de la empresa para el desarrollo de sus diferentes actividades.	
Fuente de dato:	Encuesta de clima laboral (EFQM)
Objetivo a corto plazo:	Soportar el 80% de las actividades de las áreas que requieren apoyo de Comunicaciones Internas
Objetivo a largo plazo:	Soportar el 100% de las actividades de las áreas que requieren apoyo de Comunicación Interna.
Responsable:	Jefe unidad de apoyo de Aprendizaje y crecimiento.

5.2. Procesos internos

Objetivo estratégico 4: Lograr la satisfacción del personal y beneficiarios directos	
Criterio de medida: Encuesta de Satisfacción del personal y beneficiarios directos	
Indicador: Satisfacción Empleados %	
Definición o fórmula:	% de satisfacción
Frecuencia:	Anual
Iniciativa:	
Fuente de dato:	Encuesta al personal y beneficiarios directos
Objetivo a corto plazo:	80%
Objetivo a largo plazo:	100%
Responsable:	Directores de Área
Objetivo estratégico 5 : Ser eficiente en el desempeño de las funciones	
Criterio de medida: Identificar los Objetivos individuales de cada colaborador y realizar la correcta evaluación del desempeño	
Indicador: Alcanzar un desempeño eficiente	
Definición o fórmula:	Desempeño laboral: superior (90 a 100 puntos); adecuado (76 a 89 puntos; deficiente (menos de 75 puntos)
Frecuencia:	Mensual
Descripción: Medición del grado de eficiencia, eficacia con que los colaboradores realizan sus actividades laborales durante el mes.	
Fuente de dato:	Modelo de Evaluación de desempeño (Confeccionado por el Gerente Comercial)
Objetivo a corto plazo:	Desempeño adecuado
Objetivo a largo plazo:	Desempeño superior
Responsable:	Jefe de cada unidad de apoyo

5.3. Cliente

Objetivo estratégico 6: Mayor calidad de los servicios prestados y mejora continua	
Criterio de medida: Satisfacción del Cliente	
Indicador: Satisfacción del Cliente %	
Definición o fórmula:	$(\# \text{clientes satisfechos} / \text{Total Clientes}) * 100$
Frecuencia:	Anual
Iniciativa: Mejorar los procesos de atención al cliente, diversificación de productos.	
Fuente de dato:	Encuesta de Satisfacción a los clientes
Objetivo a corto plazo:	80% Clientes satisfechos
Objetivo a largo plazo:	100% Clientes satisfechos
Responsable:	Jefe Unidad de Investigación de Mercado

Objetivo estratégico 7: Obtener la eficiencia QRPS	
Criterio de medida: Programa de Atención ágil de Reclamos.	
Indicador: Gestión de Quejas Arrendatarios	
Definición o fórmula:	$\# \text{ de quejas atendidas} / \# \text{ Arrendatarios}$
Frecuencia:	Mensual
Iniciativa: Programa de seguimiento a clientes claves y críticos. Programa de Promoción en Medios de Comunicación. Alianza con entidades como.....	

Fuente de dato:	Registro de quejas
Objetivo a corto plazo:	85% de quejas atendidas
Objetivo a largo plazo:	100% de quejas atendidas
Responsable:	Director Comercial

5.4. Financiera

Objetivo estratégico 8: Lograr un índice rendimiento sobre activos.	
Criterio de medida: Beneficio generado por el activo de la empresa. Por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas.	
Indicador: índice ROA	
Definición o fórmula:	Resultado Neto/ Activo Total
Frecuencia:	Mensual
Iniciativa: Ejecutar estrategias comerciales.	
Fuente de dato:	Herramienta Control Presupuestal.
Objetivo a corto plazo:	Alcanzar el 20% de rendimiento
Objetivo a largo plazo:	Incremento del 2% anual.
Responsable:	Jefe financiero

Objetivo estratégico 9: Incrementar volúmenes de venta	
Criterio de medida:	
Indicador: % de Incremento de facturación	
Definición o fórmula:	$((\text{Facturación actual} / \text{Facturación anterior}) - 1) * 100$
Frecuencia:	Mensual
Acciones: Mejora continua e innovación de productos/servicios	
Fuente de dato:	Herramienta Control Presupuestal.
Objetivo a corto plazo:	7% incremento de Facturación
Objetivo a largo plazo:	10% incremento de Facturación
Responsable:	Dirección Comercial

Concienciar a los comerciantes de la antigua Plaza 15 de Mayo de la necesidad del desarrollo de una estrategia de mejora continua y de la incorporación progresiva de nuevos instrumentos y procedimientos de mejora de la calidad de los servicios.



6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Figura 5 Organigrama estructural

7. MODELO EFQM – CUADRO DE MANDO INTEGRAL
AGENTES FACILITADORES

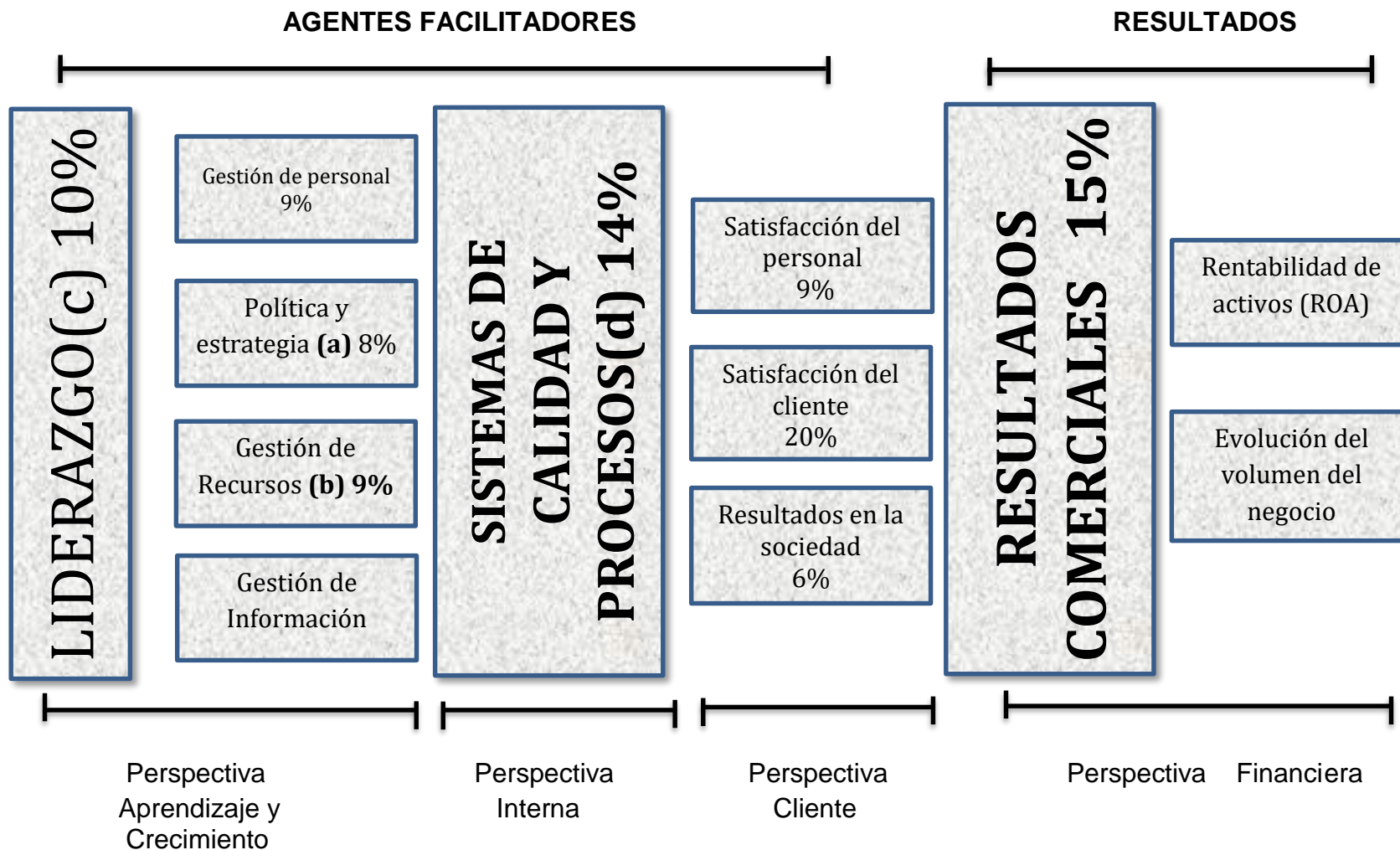


Figura 6 Modelo de excelencia EFQM-CMI

8. AGENTES FACILITADORES

8.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

8.1.1. Liderazgo



Sucede que en ocasiones se interprete en un sentido de mando, de jerarquía, de jefe y subordinado, lo cual provoca cierto rechazo a pesar de que la estructura organizativa habitual entre las entidades sea jerárquica, siendo los casos de estructuras assemblearias prácticamente nulos.

En cualquier caso, hay que tener presente que el concepto líder o liderazgo va más de estas figuras. El liderazgo con el que se lleve a cabo la planificación, para que los procesos conlleven a resultados comerciales y sociales como supone el Modelo EFQM, es importante. La Municipalidad y el Departamento de Gestión Comercial con un buen liderazgo gestionan el cumplimiento de los objetivos, pero debemos abrir el espectro y considerar a todos aquellos que lideran, que coordinan personas o que organizan el trabajo de otros, sin que necesariamente tenga que existir una relación de jefe-subordinado.

8.1.2. Gestión de personal

Trata sobre cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado como personas de la organización junto con los profesionales contratados. En particular analiza



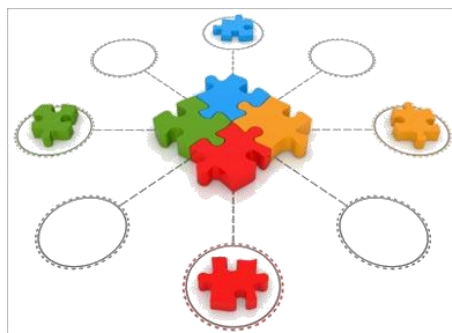
si existen y cómo son los sistemas o enfoques para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para la definición de puestos de trabajo para los planes de formación, para la comunicación interna, para los métodos de recompensa y reconocimiento para procurar mayor participación e implicación de las personas para el desarrollo profesional para la acogida y seguimiento de los voluntarios, la implicación de las personas en ese desarrollo, la alineación de estas políticas y estrategia general, la selección, el desarrollo, los planes de sucesión, la igualdad de oportunidades, el clima laboral, etc.

La gestión de las habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización, en concreto trabaja aspectos como los planes de formación y su alineación con la evaluación del desempeño de las personas y la definición de puestos.

La participación e implicación de las personas de la organización y en concreto como se fomenta y apoya.

La comunicación interna, en particular de si existe y como es de dialogo de las personas con la organización, de si se han identificado las necesidades de comunicación y su eficacia, y de cómo se utiliza el sistema para compartir e impartir conocimientos y buenas practicas.

Los criterios y sistemas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización.



8.1.3. Estrategia y Planificación

Evaluar como es la planificación y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés. Es decir analiza si existe una planificación estratégica (mediano plazo) una planificación anual operativa, como se realiza su despliegue y seguimiento y de manera importante como se trabaja con los distintos grupos de interés para el desarrollo de esta política y estrategia.

La orientación de la organización hacia sus grupos de interés, en concreto de como la política y estrategia, se basa en las necesidades y expectativas de estos revisando para ello como es la recogida y análisis de la información y como se identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas detectadas, y en qué medida la gestión de la entidad se basa en información fehaciente y hechos a través de indicadores, investigación y aprendizaje, la comunicación y el despliegue de la planificación, en cuestiones como la definición del esquema de procesos necesario para realizar la estrategia a los grupos de interés, sobre el despliegue en cascada en la organización y su seguimiento.

El GAD del Cantón Guaranda y los comerciantes pertenecientes a diversas asociaciones hasta entonces actúan de manera individual ubicados temporalmente en La Quebrada del Mullo, se articulan para trabajar en equipo mediante la formación de una Mesa de Trabajo por los siguientes objetivos:

- Constituir un foro de encuentro en el que estén presentes los principales agentes que representan al sector público y privado.
- Debatir los diferentes aspectos que inciden en la actividad comercial del Centro Comercial 15 de Mayo.
- Consensuar las propuestas de actuación.

8.1.4. Gestión de Recursos



El compromiso de los directivos de la Municipalidad concomitante con El Gerente Comercial mediante su capacidad de liderazgo, y cómo se gestionan los recursos materiales en alineación con la Política y Estrategia del Centro Comercial 15 de Mayo, es fundamental para atender a este sector de comerciantes minoristas que ha sido desatendido durante varios años, ha sido presa del clientelismo. Su función principal es la gestión de las alianzas y cooperaciones con otras organizaciones. En concreto se propone un **Programa para el Desarrollo para los comerciantes**, en convenio de cooperación institucional con la Universidad Estatal de Bolívar, el objetivo es de elevar las capacidades productivas, individuales y sociales, como una estrategia para fortalecer y mejorar las condiciones de comercialización, productividad y calidad de los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo.

El Programa se dicta en módulos por la planta de docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar.

El compromiso de las dos instituciones es de desarrollar programas de capacitación, formación y asistencia técnica para los comerciantes. Sería la primera escuela de esta naturaleza, sin duda ayuda a consolidar la gestión del sistema de comercio con una participación de los propios beneficiarios como actores fundamentales para impulsar verdaderos cambios y transformaciones que permitan alcanzar una modernización del sistema tradicional y escuálido, garantizando por un lado el mejoramiento y la dignificación de las condiciones de comercialización, mejorar la calidad de vida de los comerciantes y garantizar que la ciudadanía guarandea obtenga beneficios.

El Gerente Comercial administra los recursos económicos y financieros: presupuesto de ingresos y gastos, presupuesto de tesorería (cash-flow) emisión

de informes, plan de inversiones, evaluación de inversiones y desinversiones. Lleva el control de cómo se gestionan los recursos materiales en aspectos como el mantenimiento, uso, seguridad e higiene, ergonomía, salvaguarda de los bienes (seguros) respecto al medio ambiente, optimización de consumos, reciclado.

8.1.5. Gestión de Información



Los procesos (actividades y tareas) y procedimientos (forma de hacer las cosas) que se emplea para garantizar que el Centro Comercial 15 de Mayo realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

Para la Gestión del centro comercial se propone el diseño de una arquitectura de la Información con un modelo transaccional y analítico de gestión para disponer de la información necesaria de las actividades comerciales de los comerciantes y los clientes con el fin de procesar los datos obtenidos y previo análisis establecer estrategias comerciales. La Arquitectura de información involucra el diseño estructural en entornos de información compartida, intranets y sitios web. Su principal objetivo es facilitar al máximo los procesos de comprensión y asimilación de información de las actividades diarias que ejecutan los usuarios que visitan el Centro Comercial y reciben el servicio; así también las actividades comerciales de los beneficiarios directos. La unidad de apoyo de Investigación de Mercado levanta la información necesaria para sistematizarla en bases de datos.

Este insumo es utilizado por la Unidad de Marketing para elaborar un plan de acción, incluyendo el diseño de los sistemas de información. Se analiza la eficacia y pertinencia de los sistemas de información y como contribuye ésta a la mejora. Identificada las necesidades y demandas de información, de cómo se

recoge y gestiona la información y el conocimiento, y de cómo se difunde y distribuye en aras de apoyar la política y estrategia.

Es importante definir procesos, integración, flujos de información, procedimientos necesarios para poder implantar el modelo de Gestión Comercial.

La gestión comercial en su aplicación con el modelo EFQM radica en cómo está expresado y redactado estando su fondo perfectamente alineado con cualquier tipo de entidad.

Para observar y trabajar el Modelo EFQM desde la perspectiva de la gestión comercial para aquellas organizaciones a las que resulte más cómodo, puede sustituirse por acciones de identificación, seguimiento e intercambio de buenas prácticas.

En la Acción Social, también existe una resistencia a su uso por sus connotaciones comerciales o bien porque no define correctamente a la persona que queremos identificar nuestros servicios o productos, independientemente de que haya o no una contraprestación económica o una solicitud o demanda previa del servicio o producto.

A los competidores a los que se refiere el modelo, y que debemos considerar para el análisis que nos propone, serán aquellas organizaciones con las que compartimos actividad porque prestamos los mismos servicios o porque optamos a los mismos recursos, tanto económicos como técnico y humanos.

8.2. PERSPECTIVA INTERNA

8.2.1. SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

Mediante la evaluación comparativa, mejora el desempeño a través de la investigación sistemática y constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas. El propósito de aplicar Benchmarking es para mejorar el nivel de competitividad, incrementar el aprendizaje organizacional, el capital intelectual y la capacidad innovadora del Centro Comercial trabajando en la interiorización y aplicación de esta herramienta en su gestión estratégica; a través de Jornadas de sensibilización encaminadas a dar a conocer los conceptos de benchmarking a la alta gerencia, mandos medios y los integrantes de los equipos de proyecto.

PUESTO	Gerente	CATEGORIA	Administrativa
SALARIO BRUTO ANUAL USD	11.900,00	NUMERO DE PAGAS	14
SALARIO BRUTO MENSUAL USD	850,00		
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Ninguno		
LOCALIZACION DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL ORGANIGRAMA	Dirige a las Áreas Operativas		
FUNCIONES	Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y presentar esas metas y objetivos a los demás departamentos.		
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, jefes de departamentos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.		
TAREAS	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.		
RESPONSABILIDADES	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.		
	Mantener el orden de los procesos y de la empresa en sí.		
ATRIBUCIONES	Contratar todas las posiciones gerenciales y administrativas necesarias para la empresa.		
RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Documentación Contable	Mensual	Contadora
	Coordinación de Ventas	Mensual	Gerente Comercial
RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Contratos	Semanal	Cientes
	Negociaciones	Semanal	Proveedores
OTROS DATOS DE INTERES	Manejar relaciones Públicas con autoridades representativas de la Ciudad		

PUESTO	Jefe de Investigación de mercado	CATEGORIA	Administrativa
SALARIO BRUTO ANUAL USD	1500,00	NUMERO DE PAGAS	14
SALARIO BRUTO MENSUAL USD			
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Ninguno		

LOCALIZACION DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL ORGANIGRAMA	Dirige a las Áreas Operativas		
FUNCIONES	Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y presentar esas metas y objetivos a los demás departamentos.		
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, jefes de departamentos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.		
TAREAS	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.		
RESPONSABILIDADES	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.		
	Mantener el orden de los procesos y de la empresa en sí.		
ATRIBUCIONES	Contratar todas las posiciones gerenciales y administrativas necesarias para la empresa.		
RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Documentación Contable	Mensual	Contadora
	Coordinación de Ventas	Mensual	Gerente Comercial
RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Contratos	Semanal	Clientes
	Negociaciones	Semanal	Proveedores
OTROS DATOS DE INTERES	Manejar relaciones Públicas con autoridades representativas de la Ciudad		

PUESTO	Jefe de Marketing	CATEGORIA	Administrativa
SALARIO BRUTO ANUAL USD	21000,00	NUMERO DE PAGAS	14
SALARIO BRUTO MENSUAL USD	1500,00		
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Ninguno		
LOCALIZACION DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL ORGANIGRAMA	Dirige a las Áreas Operativas		
FUNCIONES	Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y presentar esas metas y objetivos a los demás departamentos.		
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, jefes de departamentos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.		
TAREAS	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.		
RESPONSABILIDADES	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.		
	Mantener el orden de los procesos y de la empresa en sí.		
ATRIBUCIONES	Contratar todas las posiciones gerenciales y administrativas necesarias para la empresa.		
RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Documentación Contable	Mensual	Contadora
	Coordinación de Ventas	Mensual	Gerente Comercial
RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Contratos	Semanal	Clientes
	Negociaciones	Semanal	Proveedores
OTROS DATOS DE INTERES	Manejar relaciones Públicas con autoridades representativas de la Ciudad		

PUESTO	Jefe de Área de Aprendizaje y Crecimiento	CATEGORIA	Administrativa
SALARIO BRUTO ANUAL USD	21000,00	NUMERO DE PAGAS	14
SALARIO BRUTO MENSUAL USD	1500,00		
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Ninguno		

LOCALIZACION DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL ORGANIGRAMA	Dirige a las Áreas Operativas		
FUNCIONES	Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y presentar esas metas y objetivos a los demás departamentos.		
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, jefes de departamentos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.		
TAREAS	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.		
RESPONSABILIDADES	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.		
	Mantener el orden de los procesos y de la empresa en sí.		
ATRIBUCIONES	Contratar todas las posiciones gerenciales y administrativas necesarias para la empresa.		
RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Documentación Contable	Mensual	Contadora
	Coordinación de Ventas	Mensual	Gerente Comercial
RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA	PUESTO
	Contratos	Semanal	Clientes
	Negociaciones	Semanal	Proveedores
OTROS DATOS DE INTERES	Manejar relaciones Públicas con autoridades representativas de la Ciudad		

8.3. PERSPECTIVA CLIENTE

El sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes internos se desarrolla mediante encuestas entre clientes y proveedores con los siguientes objetivos:

Identificar oportunidades de mejoramiento en la comunicación interna y las interrelaciones entre los procesos del con el objeto de asegurar la calidad y oportunidad de los productos y servicios a nivel interno y externo.

Medir, mejorar e innovar el sistema de gestión de procesos para facilitar la satisfacción del cliente interno.

Establecer un punto de partida que facilite la cuantificación de acciones de mejoramiento.

Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos mediante el establecimiento de un conjunto de acciones tendientes a garantizar que los productos y/o servicios cumplan con los requisitos establecidos en el sistema de calidad.

8.3.1. Satisfacción personal

Cuando hablamos de satisfacción hablamos de un valor añadido a la vida de cada persona. Y si esta satisfacción la enfocamos hacia el ambiente de trabajo de las y los comerciantes del Centro Comercial 15 de Mayo, habrá por ende una aportación positiva a su calidad de vida.

Hay una serie de componentes que permiten un mayor acercamiento entre la vida personal, familiar y laboral de los comerciantes, entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

- Entrenamiento y capacitación continua a las y los señores comerciantes del Centro Comercial que favorezcan su desarrollo educativo. Lo ejecuta la unidad de apoyo de Aprendizaje y Crecimiento mediante un Plan Integral de apoyo a la competitividad en el comercio minorista, promovido por el Departamento de Gestión Comercial. Iniciando con el primer taller de “Motivación, liderazgo y redes sociales”.
- El grado de autonomía del sistema económico.
- Uso de tecnologías adecuadas y adaptadas a la especialización del personal del Departamento de Gestión Comercial para brindar un servicio de calidad a los beneficiarios del Centro Comercial.
- Satisfacción de las necesidades de los comerciantes mediante programas de intervención constante para el acondicionamiento, modernización y mantenimiento de las instalaciones del Centro

Comercial. Esta inversión deberá estipularse en el POA elaborado por el Gerente Comercial. De esta manera se busca cristalizar el sueño de dignificar el trabajo de las y los señores comerciantes.

Se calcula con el resultado de la encuesta de satisfacción. Su medición será semestral.

8.3.2. Satisfacción cliente

El proceso ha implicado un desarrollo de la relación entre los diferentes actores de la organización a efecto de que se incremente una cultura de servicio interno, se han definido los requerimientos de clientes y proveedores y los parámetros de evaluación entre las áreas, así como el establecimiento de un método unificado para medir la percepción del cliente interno con respecto a prestación de producto y/o servicio generado por cada uno de los procesos de la entidad, necesario para una exitosa implementación.

La satisfacción del cliente interno se desarrolla mediante encuestas entre cliente y proveedores de los siguientes objetivos identificar oportunidades de mejoramiento en la comunicación y la interrelación entre los procesos del sistema de gestión con el objeto de asegurar la calidad y oportunidad de los productos y servicios a nivel interno y externo. Se mide la importancia y la satisfacción.

8.3.3. Resultados en la Sociedad

El punto de partida de esta implementación fue el desarrollo y elaboración de una definición de responsabilidad social:

1] asociada a la contextualización de los valores acordes a la cultura corporativa. Es importante resaltar de la definición de Responsabilidad Social el énfasis en el desarrollo sostenible, que hace alusión a que el Centro Comercial 15 de Mayo debe ser una entidad económica, ambiental y socialmente sustentable como parte de un todo.

Así mismo los valores han sido explícitos en un documento formal de conocimiento público (Código de Ética) que orientan la toma de decisiones en todos los niveles, son el eje articulador de la vida del centro comercial y ayudan a construir vínculos entre sus miembros y de estos con quienes hacen parte de los otros grupos de interés.

Una vez que la empresa introduce lo que es para sí la responsabilidad social, procede a establecer de qué manera lo materializa en acciones y beneficios para los grupos de interés y la organización (modelo y herramientas). Este modelo está sustentado en ocho (8) grandes ámbitos:

Prácticas de gobernanza de la empresa.

Prácticas de Calidad de Vida Laboral.

Prácticas de realización plena de derechos y libertades.

Prácticas de satisfacción necesidades consumidores.

Prácticas de desarrollo económico

Prácticas para promover la responsabilidad social en la cadena de valor.

Prácticas de desarrollo de la sociedad y comunidad.

8.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

8.4.1. RESULTADOS COMERCIALES

La señalización Comercial ha de entenderse como un eslabón más de una Estrategia de Marketing Comercial que se dirija a posicionar al sector comercial y de servicios del Centro Comercial “15 de Mayo” frente a su clientela potencial.

Estrategia que, a su vez, forma parte de la estrategia global de convertirlo en enclave comercial de la ciudad.



Es dentro de este contexto en el que señalan a continuación los posibles soportes de señalización que podrían utilizarse para desarrollar la señalización Comercial:

4 Totem de Bienvenida: a localizar en las Puertas de entrada exterior.

3 Carteles Direccionales de Aproximación: 2 a localizar en las calles Convención de 1884 y García Moreno (Parque Central- frente a la Municipalidad), y en la parte superior de la Avenida General Enríquez y Avenida Cándido Rada, conocido como Plaza Guanguliquin o más popular como Plaza Roja.

A modo de ejemplo se señalan posibles aplicaciones de la Marca en diferentes soportes de Comunicación.

8.4.1.1. Rentabilidad de activos (ROA)

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo

total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

Relaciona la utilidad neta obtenida en un período con el total de activos.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{carga financiera}}{\text{Activo total}}$$

Por cada unidad monetaria invertida en activos el centro comercial obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas.

8.4.1.2. Evolución del volumen del negocio

La causa principal para los bajos volúmenes de venta en es la competencia de comerciantes mayoristas y minoristas e informales de la ciudad de Ambato, es así que mediante la constitución del Reglamento de funcionamiento interno del Centro Comercial “15 de Mayo” se norma el uso y los lineamientos para ejercer la actividad comercial, permitiendo el desarrollo equilibrado y equitativo, en el cual cada establecimiento tenga las mismas oportunidades para la venta.

Si queremos *incrementar las ventas* en el corto plazo, necesitamos estimular el deseo de compra rápida. Y para ello, debemos tener en cuenta que hoy en día los clientes buscan obtener el mayor beneficio por el dinero que pagan.

Esto significa que son más propensos a comprar si se les ofrece algún tipo de incentivo, lo cual, aplica a clientes actuales y a potenciales. Indudablemente el Centro Comercial amplía la cartera de clientes, obligando a que se ofrezca productos y servicios de mejor calidad. Así también supone un incremento sustancial del volumen de ventas para los beneficiarios, el mismo que se puede medir de la siguiente manera:

$$\% \text{ CRECIMIENTO VOLÚMEN VENTAS} = ((\text{valor final} / \text{valor inicial}) - 1) * 100$$

Es decir,

$$((\text{Periodo actual} / \text{periodo anterior}) - 1) * 100$$

9. EVALUACIÓN

El objetivo principal de la autoevaluación no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, suscitando el impulso necesario para mejorar su rendimiento.

En cualquier caso, la puntuación no debe plantearse en términos de éxito o fracaso, sino más bien como indicador de la posición que en un momento determinado ocupa la organización en su camino a la Excelencia.

Para la evaluación de los subcriterios del grupo de Agentes Facilitadores o de Resultados, para puntuar los formularios hay que utilizar las matrices de puntuación REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión).

Establecer los Resultados a lograr, el propósito u objetivo.

Planificar los Enfoques necesarios para este fin.

Desplegar estos enfoques de manera sistemática.

Evaluar lo conseguido y



Revisar el planteamiento inicial para así mejorar.

Cada uno de los nueve criterios tiene asignado un peso específico, que debe tenerse en cuenta para calcular la puntuación final de cada criterio y la puntuación global.

Estas ponderaciones están consignadas en el esquema del modelo que figura en el cuadro 1 (descripción esquemática del modelo).

Dentro de cada criterio de Agentes Facilitadores, los subcriterios tienen el mismo peso específico, por lo que el cálculo de la puntuación correspondiente a un criterio dado se realiza sencillamente extrayendo la media simple de las puntuaciones obtenidas por sus subcriterios (entre 0 y 100 para cada caso).

• Enfoque	Sólidamente Fundamentado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque tiene una lógica clara. ➤ El enfoque ha definido los procesos. ➤ El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.
	Integrado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque apoya la Política y Estrategia. ➤ El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.
• Despliegue	Implantado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque está implantado en las áreas relevantes.
	Sistemático	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.
• Evaluación y Revisión	Medición	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se miden periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.
	Actividades de Aprendizaje	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.

Figura 7 Esquema de Evaluación REDER

a) POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Subcriterio a1. La Misión y Visión ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?

Subcriterio a2. ¿Se ha establecido un buen nivel de comunicación, de tal manera que los comerciantes se sientan bien informados?

Subcriterio a3. Para definir la imagen de futuro del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés.

b) RECURSOS Y ALIANZAS: El Centro Comercial utiliza de forma óptima todos los recursos y las posibilidades de establecer alianzas

Subcriterio b1. ¿Se recopila información suficiente fin de que el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo pueda utilizar para una futura toma de decisiones?

Subcriterio b2. Las relaciones externas ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se va a ofrecer?

Subcriterio b3. ¿Se gestiona de manera óptima los medios materiales (espacios, equipos, nuevas tecnologías) y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo?

c) LIDERAZGO: Se evidencia que los directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo están comprometidos en el reto de la Gestión Comercial Productiva.

Subcriterio c1. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa, que facilita el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados sociales esperados?

Subcriterio c2. ¿Se puede apreciar el compromiso personal de los Directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo en el momento de definir y revisar líneas estratégicas para la Gestión Comercial?

d) PROCESOS: El Centro Comercial tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados para la Gestión.

Subcriterio d1. ¿El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven para la Gestión?

Subcriterio d2. ¿La Unidad ha definido para los procesos, indicadores que midan los resultados para los grupos de interés?

¿La Unidad fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

CRITERIOS/ SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN (0-100 PTS)	PONDERACIÓN (%)
A		

A1		
A2		
A3		
B		
B1		
B2		
B3		
C		
C1		
C2		
D		
D1		
D2		
D3		

Subcriterio d3. En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de adaptabilidad de los comerciantes al entorno cambiante (mercado, producto, competencia, tecnología...)?

Figura 8 Tabla de puntuación de evaluación

5.3. CONCLUSIONES

- El comercio que se ha realizado tradicionalmente en la Plaza 15 de Mayo ha llevado a los comerciantes obtener una calidad de vida modesta, condiciones de mantener su familia, en los días de feria y feriados sus ingresos son muy representativos, sus ventas son bajas entre los días de semana, sin embargo los productos que se ofertan tienen la misma línea de proveedores por lo cual no existe variedad. Los comerciantes informales de otras ciudades como Ambato influyen negativamente en sus ventas.
- La atención al cliente y precios bajos son las estrategias de venta utilizadas por los comerciantes, a consecuencia de que su mercado es de competencia perfecta, sin embargo no tienen conocimientos en el área comercial, como por ejemplo no llevan un control de sus ventas, pero existe la predisposición para adquirir conocimientos en esta área para incrementar sus ingresos.
- La ciudadanía Guarandeña en su gran mayoría compra en la Plaza 15 de Mayo prendas de vestir, calzado y lencería. otros se trasladan a centros comerciales de ciudades adyacentes en busca de variedad, productos de mejor calidad y otros servicios como farmacia, artesanías, comidas rápidas cine y entretenimiento.
- La Municipalidad del Cantón Guaranda no ha definido con los beneficiarios directos de la infraestructura. un Modelo de Gestión, ni de procesos, ni un buen sistema de comunicación organizacional interno ni externo; que norme el funcionamiento del Centro Comercial 15 de Mayo enfocado en el área comercial.

- El diseño del Modelo de Gestión Comercial es un complemento para el control del área comercial de la unidad productiva que genera beneficios para la comunidad y la Municipalidad
- El Modelo de Gestión Comercial agrupa herramientas como el Cuadro de Mando Integral que mide el logro de objetivos para la mejora continua; el Modelo de Excelencia (EFQM) orientada a la calidad, utiliza el esquema REDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) para determinar las áreas de mejora; y la Máquina de Hacer Negocios para alcanzar la productividad comercial.

5.4. RECOMENDACIONES

- El comercio tradicional de la Plaza 15 de Mayo se resiste al cambio a las nuevas formas de realizar el comercio, por lo que es necesario un cambio de paradigma, que; sin duda el Centro Comercial sugiere un avance urbanístico y social. Por lo cual la Municipalidad debe trabajar en el cambio de ideología orientada al cliente y productos de mejor calidad.
- La cartera de productos debe renovarse, por tal razón el departamento de Gestión Comercial es necesario implementarse en el organigrama del GAD del Cantón Guaranda; conformado por tres unidades de apoyo: Investigación de mercado, Marketing y Aprendizaje y Conocimiento, proporcionarán constantemente la información necesaria.
- Se sugiere al GAD del Cantón Guaranda en sesión de concejo revise para su análisis y aprobación el Modelo de Gestión Comercial que exterioriza las estrategias necesarias para posicionar al Centro Comercial 15 de Mayo como enclave comercial de la ciudad de Guaranda.
- La Gestión Comercial proporciona a la Municipalidad un Modelo de Gestión Comercial presentando un Reglamento Interno tentativo para el funcionamiento del Centro Comercial 15 de Mayo, que en conjunto con las líneas establecidas permiten una administración adecuada de recursos.
- Cada una de las fases del Modelo de Gestión requiere del compromiso de quienes estén a cargo de su ejecución en cada fase para obtener los resultados esperados. Darle seguimiento y control al avance del modelo, realizar evaluaciones periódicas (semestrales), para retroalimentar y reestablecer estrategias que refuercen las áreas que presentan fallos.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson-Jair (1997), "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hill, 2da edición.

Blank –Taquín, "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición

Bonini-Hausman, "Análisis Cuantitativo para los Negocios" Editorial. Mc Graw Hill, 9na edición

Brealey-Myers (1998), "Principios de Finanzas Corporativas" Editorial. MC Graw Hill, 5ta edición

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTÓNOMO DECENTRALIZADO—COOTAD.

David, Fred "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición

De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición

Emery-Finnerty (2000) "Administración Financiera Corporativa" Editorial. Prentice Hall, 1ra edición

FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias. 2007, Pág. 96.

Leftwich-Eckert (1993) "Sistema de Precios y Asignación de Recursos" Editorial. MC Graw Hill, 9na edición

Malhotra, Naresh (1997) "Investigación de Mercados" Editorial. Prentice Hall, 2da edición

MARTINEZ TAMAYO, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008, Pág. 16-17.

Morrissey, George (1995) "Planeación Tactical" Edit. Prentice Hall, 1ra. Edición

Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL URBANO – PROTU-GUARANDA.

SERGIO JORGE HERNANDES Y RODRIGUEZ; FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL, Enfoque basado en competencias, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2011, Pág. 2.

1 Frydman Andrés Marcelo, efectividad y productividad comercial, 1era Edición, La Plata: ESAMA 2012, pág. 30

2 (González Pastor Ángel)

http://exámenes.personconsulting.es/administracion/archivos/archivo_109_109.pdf

3 <http://hbr.org/video/2226539842001/consumer-psychology-in-a-recession>

4 Frydman Andrés, EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMERCIAL, 1er. Edición, La Plata: ESAMA 2012, Pág. 133.

WEBGRAFÍA

http://exámenes.personconsulting.es/administracion/archivos/archivo_109_109.pdf.

<http://www.gestion-comercial.com/cinco-pasos-imprescindibles-para-reinventar-un-negocio/>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco-Teorico-Gestion-Comercial-y-Ventas/5511323.html>

http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103800/cf-chavarria_lv.pdf?sequence=3

<http://www.slideshare.net/JAARIASV1/balanced-scorecard-4069908>

<https://www.indumil.gov.co/docs/editor/Rendicion%20de%20Cuentas/GESTION%20AREAS%20DE%20APOYO.pdf>

<http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

ANEXOS

MODELO DE REGLAMENTO DEL CENTRO COMERCIAL "15 DE MAYO" DEL GAD DEL CANTÓN GUARANDA.

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- Constituye el objeto del presente Reglamento la regulación de la actividad comercial que se desarrolle en las dependencias de propiedad municipal sitas en la antigua Plaza 15 de Mayo, ubicado al Norte de la ciudad de Guaranda entre las calles Selva alegre y 9 de Abril, junto al Colegio Pedro Carbo en edificio con referencia catastral n, que se denominará CENTRO COMERCIAL "plaza 15 de Mayo".

El Centro Comercial se constituye como actividad de promoción y desarrollo del comercio y la empresa en la localidad, cuyo titular es el GAD de la ciudad de Guaranda y se regirán por este Reglamento, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones de carácter general, tanto estatales, autonómicas y de régimen local, así como de aquellas disposiciones vigentes en materia de comercio y sanidad.

ARTÍCULO 2.- El desarrollo de la actividad comercial en los diferentes locales del Centro Comercial podrá realizarse mediante cualquiera de las formas de gestión previstas en la normativa de régimen local, correspondiendo a la Municipalidad, entre otras, la función de supervisión de que dichas actividades comerciales no sean contrarias a la Ley.

ARTICULO 3.- Tiene la consideración de Centro Comercial el centro municipal que, dando nueva utilidad a la anterior Plaza 15 de Mayo, y una vez realizadas las adaptaciones arquitectónicas necesarias del edificio, se destina a la actividad de promoción y desarrollo de la actividad comercial y empresarial dirigida a los consumidores y usuarios de la localidad, como fuente de creación y promoción de empleo y de potenciación de la actividad comercial y empresarial de la localidad.

CAPITULO II: ARRENDAMIENTO

ARTÍCULO 4.- La adjudicación de los diferentes locales que componen el Centro Comercial, se realizará, mediante arrendamiento, con sujeción a la Normativa de Régimen Local y de Contratación de las Administraciones Públicas vigente en cada momento. Con la finalidad de garantizar a los adjudicatarios la necesaria

estabilidad, los arrendamientos tendrán una duración máxima de quince años consecutivos.

ARTÍCULO 5.- El Arrendamiento, que habilitará para la ocupación de uno o varios locales, estará sujeto al cumplimiento de las cláusulas del Pliego de Condiciones que sirvieron de base a la adjudicación y especificará de manera concreta la actividad que podrá desarrollar el arrendatario. Igualmente recogerá el periodo de arrendamiento, el importe de la renta mensual deberá abonar periódicamente, así como el plazo y forma de hacerlo efectivo.

ARTÍCULO 6.- Los derechos que otorga el arrendamiento son personales y transferibles por actos entre vivos o por causa de defunción del arrendatario. De haberse transmitido "mortis causa" el arrendamiento en proindiviso a dos o más personas, éstas en el plazo de seis meses deberán determinar y comunicar a la Municipalidad, quién de entre ellas ha de suceder en el arrendamiento del local. De no hacerlo así en el indicado plazo, se considerará causa de resolución del arrendamiento. De no haber disposición testamentaria, el local se transmitirá a favor del cónyuge e hijos por este orden.

ARTÍCULO 7.- El arrendatario, siempre que haya transcurrido una quinta parte del período del arrendamiento, tendrá derecho a traspasar su local en los mismos términos en que la haya recibido, pero sólo por el tiempo que reste de arrendamiento. La transmisión por actos entre vivos o por causa de fallecimiento, dentro del primer grado de parentesco en línea recta ascendente y descendente o en línea colateral, así como a personas jurídicas cuyo anterior arrendatario y/o sus familiares en los mismos grados mantengan la mayoría de las acciones, no tendrá la consideración de traspaso. Dicha transmisión deberá ser autorizada por la Alcaldía.

ARTICULO 8.- Cuando un arrendatario desee traspasar su local, deberá ponerlo de manera fehaciente en conocimiento de la Municipalidad, comunicando el importe del precio de dicho traspaso con el fin de que la Municipalidad pueda ejercitar en el plazo de un mes el derecho de análisis y retracto. Se entenderá que el traspaso es del local y de la actividad que se ejerce en el mismo.

ARTICULO 9.- Tanto en la transmisión entre vivos, como por causa de defunción, se devengarán a favor de la Municipalidad los derechos que estén previstos en la vigente Ordenanza fiscal.

ARTÍCULO 10.- Sin perjuicio de lo dispuesto en otros preceptos de este Reglamento, el arrendamiento, además de por las causas legales o contractuales, se extinguirá por cualquiera de las siguientes causas:

- a) Finalización del plazo de arrendamiento.
- b) Renuncia expresa y escrita del arrendatario.
- c) Rescate del arrendamiento.
- d) Fallecimiento o extinción de la personalidad jurídica del arrendatario, salvo lo dispuesto para dicho supuesto en este Reglamento, y declaración de quiebra del arrendatario efectuada por resolución firme.
- e) Cesión, subarriendo o traspaso no autorizado del local.
- f) Mantener el local sin ejercer la actividad objeto del arrendamiento más de treinta días consecutivos o sesenta a lo largo de un año, salvo que exista autorización del Ayuntamiento por causa justificada o fuerza mayor que deberá ponerse en conocimiento del mismo. En el caso de realizarse un traspaso podrá mantenerse el local cerrado durante el tiempo necesario para realizar obras de mejora o acondicionamiento conforme a proyecto presentado y autorizado por la municipalidad.
- g) Haber sido reincidente en la comisión de falta muy grave de acuerdo con las normas de Centro Comercial.
- h) Falta de pago de dos meses consecutivos o de tres meses alternos en un año de la renta.
- i) Pérdida de alguna de las condiciones impuestas en el momento del arrendamiento.
- j) Grave incumplimiento de las obligaciones sanitarias o de las órdenes recibidas en materia de limpieza o higiene de los locales.
- k) El ejercicio de actividades ilegales, nocivas o perjudiciales para la salud de empleados y usuarios.

ARTÍCULO 11.- Extinguido el arrendamiento, cualquiera que fuese la causa, el concesionario deberá en el plazo de 15 días dejar el puesto o local libre y vacío poniendo a disposición de la Municipalidad las llaves del local o locales objeto

de arrendamiento. El Ayuntamiento en caso contrario, acordará ejecutar por sí el lanzamiento.

CAPITULO III: ACTIVIDADES

ARTÍCULO 12.- Las actividades que se desarrollen en el Centro Comercial corresponderán básicamente a las contempladas en los diferentes epígrafes del Impuesto sobre Actividades Económicas o a la de aquel otro impuesto que pueda sustituirle en el futuro. Cualquier variación de la actividad deberá ser aprobada por el Alcalde, y en todo caso deberá ajustarse a las limitaciones contempladas en este Reglamento. De igual modo se procederá tanto cuando un arrendatario decida modificar total o parcialmente la actividad recogida en su arrendamiento como cuando, en un nuevo arrendamiento, se modifique la actividad desarrollada anteriormente.

ARTÍCULO 13.- Con el fin de evitar concentración de arrendamientos o de actividades que desvirtúen la oferta plural del Centro Comercial, se procurará diversificar lo máximo posible la actividad comercial del mismo, para lo cual se procurará que ningún arrendatario disponga de más de un 30% del total de la actividad de un mismo sector.

CAPITULO IV: ARRENDATARIOS

ARTÍCULO 14.- Los arrendatarios podrán ser personas físicas o jurídicas, con capacidad jurídica y de obrar, que no se hallen incurso en alguno de los casos de incapacidad o incompatibilidad señalados en la Normativa sobre Contratación Administrativa.

ARTÍCULO 15.- Los derechos y obligaciones de los arrendatarios se regirán por el pliego de condiciones que sirva de base para la adjudicación del arrendamiento y por este Reglamento.

ARTÍCULO 16.- Son derechos de los concesionarios:

- a) Utilizar el local durante el tiempo del arrendamiento y para la actividad autorizada.
- b) Realizar a su costa obras de reforma en el local objeto del arrendamiento previa autorización municipal y respetando el conjunto del edificio donde se ubican los locales.
- c) Traspasar el arrendamiento por el tiempo que le reste, en los términos establecidos en este Reglamento, previa autorización de la Alcaldía.

ARTÍCULO 17.- Son obligaciones de los arrendatarios:

- a) Usar el local objeto del arrendamiento únicamente para la actividad autorizada.
- b) Mantener el local en buen uso y abierto al público, al menos, en el horario que se apruebe, no perturbando con el desarrollo de la actividad el buen funcionamiento, ni el desarrollo de las actividades por el resto de usuarios y comerciantes.
- c) Acatar los acuerdos y el cumplimiento de sus obligaciones, facilitar cuanta información le sea requerida que se adopten entre el GAD del Cantón Guaranda y los representantes de las Asociaciones de Comerciantes, que hayan sido válidamente adoptados.
- d) Cumplir estrictamente la normativa sanitaria y de policía, y de igual modo cumplir con sus obligaciones empresariales en materia tributaria y de Seguridad Social.
- e) Cumplir las instrucciones dadas por GAD del Cantón Guaranda para preservar el buen funcionamiento de las instalaciones.
- f) Satisfacer la renta en los plazos establecidos en la Ordenanza Fiscal correspondiente o en los acuerdos suscritos con la Municipalidad.
- g) Disponer de cuantos elementos instrumentales y accesorios sean necesarios para un adecuado ejercicio de la actividad que desarrolle.
- h) Cumplir cuantas otras obligaciones se deriven de la aplicación de este Reglamento y de los acuerdos que válidamente adopte la municipalidad en desarrollo del mismo.
- i) Contribuir a los gastos de limpieza y sostenimiento del Centro Comercial.

ARTÍCULO 18.- Serán faltas leves:

- a) La falta de atención a las instrucciones y advertencias del Alcalde, concejal o Encargado del Mercado, de existir.

- b) El comportamiento contrario a las buenas costumbres y normas de convivencia.
- c) La negligencia respecto al esmerado aseo y limpieza de los locales.
- d) Abastecimiento deficiente o el cierre no autorizado de los locales de 1 a 3 días.
- e) Las ofensas leves de palabra o de obra al Encargado o empleados del Centro Comercial, a otros arrendatarios o a los usuarios.
- f) Las infracciones de este Reglamento que no constituyan causa de extinción de arrendamiento conforme al **artículo 10** de este Reglamento y no sean falta grave o muy grave.

ARTÍCULO 19.- Serán faltas graves:

- a) La reiteración de cualquier falta leve en el transcurso de un año desde la comisión de la primera.
- b) Causar negligentemente daños al edificio o instalaciones de uso común.
- c) Las ofensas graves de palabra o de obra al Encargado Centro Comercial, empleados municipales que presten servicio en el mismo, a otros arrendatarios o a los usuarios.
- d) Las defraudaciones en cantidad o calidad de los géneros vendidos.
- e) El arrendamiento del local o de la concesión, sin la autorización correspondiente,
- f) El traspaso o cesión del puesto sin cumplir las condiciones y requisitos estipulados en este Reglamento.
- g) El cierre no autorizado del local por más de 3 días.
- h) Vender artículos distintos de los autorizados en su arrendamiento.

- i) No estar en posesión del carné de manipulador de alimentos cuando la actividad que desarrolle así lo requiera.
- j) Las infracciones que no constituyan causa de extinción del arrendamiento conforme al **artículo 10** de este Reglamento y no sean falta leve o muy grave.

ARTICULO 20.- Serán de cuenta del arrendatario los gastos de mantenimiento del local objeto de arrendamiento así como de sus instalaciones. De la misma manera serán de su cuenta los gastos derivados del suministro de los servicios de agua, gas, electricidad o de cualquier otro así como su consumo, debiendo contar para ello con contadores individuales.

CAPITULO V: MESA DE TRABAJO

ARTÍCULO 21.- Los representantes de los comerciantes del Centro Comercial tendrán obligación a integrarse en dicha Mesa de Trabajo, que será el interlocutor entre los comerciantes y la Municipalidad. Participando activamente en ella. Su funcionamiento deberá responder en todo momento a principios democráticos y deberá estar dotada de capacidad jurídica y de obrar. Sus acuerdos serán vinculantes para todos los comerciantes, incluso para los que no participen como asociados, para los ausentes y disidentes, desde el momento en que sean adoptados válidamente conforme a sus Estatutos y Reglamentos.

ARTÍCULO 22.- La Mesa de Trabajo será el cauce de representación de los concesionarios del Centro Comercial ante la Municipalidad, sin perjuicio del ejercicio de los derechos individuales, y colaborarán estrechamente con la Administración municipal para conseguir que se preste desde el Centro Comercial el mejor servicio y en las mejores condiciones a los consumidores.

ARTÍCULO 23.- La Mesa de Trabajo deberá presentar los informes que se les requieran desde la Municipalidad, así como comunicar los cambios que se produzcan en la composición de la misma y de sus posibles cambios de domicilio. Igualmente deberá mantenerla en todo momento operativo e inscrito en los Registros Públicos correspondientes y actualizada en sus obligaciones ante la Hacienda Pública y la Seguridad Social.

CAPITULO VI: ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL

ARTÍCULO 24.- La administración del Centro Comercial se realizará desde el Departamento de Gestión Comercial y sus unidades de apoyo, la Alcaldía podrá delegar dichas funciones total o parcialmente en la Concejalía correspondiente, o al personal apto para estas funciones.

ARTÍCULO 25.- Para el Centro Comercial podrá designarse Gerente Comercial bajo la dirección del Alcalde o concejal, en su caso, y tendrá las siguientes funciones, compatibles con aquellas otras que integren las funciones de su puesto de trabajo:

- a) Impartir las órdenes necesarias para el correcto funcionamiento del Centro Comercial, bajo la superior dirección de la Alcaldía o Concejalía delegada, exigiendo el cumplimiento exacto de las instrucciones que se reciban.
- b) Actuar en todo momento en estrecha colaboración con los responsables de las Asociaciones de Comerciantes del Centro Comercial.
- c) Vigilar la actividad mercantil que se desarrolle en el Centro Comercial, a fin de que se realice de acuerdo con la normativa en vigor, dando cuenta al alcalde o concejal y Mesa de Trabajo toda anomalía que se observe.
- d) Velar por el buen orden, vigilancia y limpieza del Centro Comercial y el adecuado uso de las instalaciones comunes.
- e) Atender las quejas y reclamaciones de los usuarios y de los arrendatarios, transmitirlos a quien corresponda en cada caso.
- f) Practicar a los arrendatarios las notificaciones que les afecten.
- g) Velar por la conservación y mantenimiento del edificio y sus instalaciones.
- h) Informar a la Alcaldía o Concejalía del funcionamiento del Centro Comercial y proponer toda clase de medidas para su mejora.
- i) Resolver las cuestiones incidentales y las urgentes, dando cuenta inmediata de las medidas adoptadas a la Alcaldía o Concejalía.
- j) Denunciar las infracciones de este Reglamento que pudieran cometer los arrendatarios y emitir los informes que les sean solicitados en relación con los mismos.

k) Cuantas otras funciones se deriven de la aplicación de este Reglamento o le fueran encomendadas.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN URBANA DE GUARANDA

OBJETIVO: Conocer los gustos y preferencias de la población urbana de la ciudad Guaranda.

INDICACIONES: El presente cuestionario tienen el carácter confidencial, razón por la cual se solicita comedidamente se dignen responder con sinceridad las siguientes preguntas ubicando X en el casillero que corresponde.

EDAD: _____ **SEXO:** F ____ M ____

1. ¿Con qué frecuencia visita un Centro Comercial?

Cada 15 días	
Cada mes	
Cada tres meses	
De 6 a 12 mes	

2. ¿En qué ciudad visita un Centro Comercial? _____

3. ¿Por qué motivo acude a un Centro Comercial?

Compras	
Distracción	
Entretenimiento	
Transacciones Bancarias	

4. ¿Cree Ud. que la calidad de los productos que ofrecen los comerciantes de la Plaza 15 de Mayo, es?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

5. ¿Los precios de los productos que se ofrecen en la Plaza 15 de Mayo son?

Altos	
Accesibles	
Bajos	

6. ¿Desearía usted que se incrementen nuevos bienes y servicios en la Plaza 15 de Mayo?

SI	
NO	

7. ¿Qué bienes y servicios desearía que se incrementen en la Plaza 15 de Mayo?

8. ¿El servicio que se ofrece en la Plaza 15 de Mayo Ud. considera?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. En las siguientes categorías en qué establecimiento realiza sus compras:

Vestimenta	
Calzado	
Lencería	

10. Ordene de 1 a 6 los siguientes criterios según el grado de importancia al momento de realizar la compra, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante

Precio	
Variedad	
Calidad	
Atención	
Marca	
Prestigio del Establecimiento	

Gracias

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMERCIANTES DE LA PLAZA “15 DE MAYO”

OBJETIVO: Recabar información situacional de los comerciantes de la Plaza “15 de Mayo”.

INDICACIONES: El presente cuestionario tienen el carácter confidencial, razón por la cual se solicita comedidamente se digne responder con sinceridad las siguientes preguntas ubicando X en el casillero que corresponde.

Datos informativos

Ciudad de procedencia: _____ **Asociación:** _____

Sexo: F _____ M _____

Edad:

25-35	
36-45	
46-55	
55 en adelante	

1. ¿Qué productos comercializa?

Prendas de vestir	
Zapatos	
Lencería	
Artículos varios	

2. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

3. ¿En promedio a cuánto ascienden sus ventas diarias?

MENOS DE 50\$	
50\$ -100\$	
101\$-150\$	
151\$-200\$	
201\$-300\$	
300\$ EN ADELANTE	

4. ¿Qué estrategia utiliza para incrementar sus ventas?

Descuentos	
Promociones	
Precios Bajos	
Variedad	
Calidad	
Atención al Cliente	

5. ¿Lleva un control de sus ventas?

Si	
No	

6. ¿Sabe cuánto le queda de ganancia mensual?

Si	
No	

7. ¿Aplica estrategias diferenciadas según las características de los mismos?

Si	
No	

8. A qué atribuye las ventas bajas:

Precio	
Oferta no responde a los requerimientos del cliente	
Calidad	
Atención al cliente	
Problemas económicos	
Competencia	

9. ¿Dispone de una estrategia de de clientes perdidos?

Si	
No	

10. Asistiría a capacitaciones sobre gestión comercial (atención al cliente, ventas, innovación, etc).

Si	
No	

11. ¿Ocuparía un lugar en el Centro Comercial 15 de Mayo?

Si	
No	

12. ¿Tiene conocimiento de los requisitos para acceder a un espacio en el Centro Comercial 15 de Mayo?

Si	
No	

13. ¿Cómo calificaría usted como comerciante y como usuario el nuevo Proyecto de Rehabilitación de la Plaza 15 de Mayo?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Gracias

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL PROYECTO DE
REHABILITACIÓN Y REVITALIZACIÓN DE LA PLAZA “15 DE MAYO”**

OBJETIVO: Determinar la línea base de la gestión de los directivos del proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza “15 de Mayo” basado en el modelo EFQM de excelencia.

INDICACIONES: El presente cuestionario tienen el carácter confidencial, razón por la cual se solicita comedidamente se dignen responder con sinceridad las siguientes preguntas.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1. ¿El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo cuenta con un Modelo de Gestión enfocado exclusivamente en el área comercial?

Si	
No	

2. La Misión y Visión ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos del Proyecto de Rehabilitación y Revitalización de la Plaza “15 de Mayo”?

Si	
No	

3. Qué líneas estratégicas se han establecido para llevar a cabo una adecuada gestión.

-
4. En las políticas y estrategias señaladas en el contenido del Proyecto ¿qué metodologías señalan para ejecutar la Gestión en el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo?

-
5. ¿Se ha establecido un buen nivel de comunicación, de tal manera que los comerciantes se sientan bien informados?

Si	
No	

6. ¿Para definir la imagen de futuro del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés

Si	
No	

RECURSOS Y ALIANZAS: El Centro Comercial utiliza de forma óptima todos los recursos y las posibilidades de establecer alianzas

7. ¿Se recopila información suficiente fin de que el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo pueda utilizar para una futura toma de decisiones?

Si	
No	

8. Las relaciones externas ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se va a ofrecer?

Si	
No	

LIDERAZGO: Se nota que los directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo están comprometidos en el reto de la Gestión Comercial Productiva.

9. ¿Se puede apreciar el compromiso personal de los Directivos del Centro Comercial Plaza 15 de Mayo en el momento de definir y revisar líneas estratégicas para la Gestión Comercial?

Si	
No	

10. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados sociales esperados?

Si	
No	

11. Las relaciones de los directivos con los beneficiarios directos del Centro Comercial ¿son accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de las personas e identificación de sus necesidades?

Si	
No	

PROCESOS: El Centro Comercial tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados para la Gestión.

12. ¿El Centro Comercial Plaza 15 de Mayo tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven para la Gestión?

Si	
No	

13. ¿La Unidad ha definido para los procesos, indicadores que midan los resultados para los grupos de interés?

Si	
No	

14. ¿La Unidad fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

Si	
No	

15. ¿En el Centro Comercial Plaza 15 de Mayo existirá la presencia de un especialista de recursos humanos?

Si	
No	

16. En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de adaptabilidad de los comerciantes al entorno cambiante (mercado, producto, competencia, tecnología...)? (1 mínimo- 10 máximo).

Gracias

Fotografías

