



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

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

# **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA  
ASEGURAR LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL  
“EL ÁNGEL” DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE  
BOLÍVAR.”**

**AUTORA:**

**Evelyn Magdalena Trujillo Llanos**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que la presente investigación realizada por la señorita: Evelyn Trujillo, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. Lilian Patricia Cáceres Ruiz

**DIRECTORA**

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo

**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Evelyn Magdalena Trujillo Llanos

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mis padres, hermanos y abuelitas.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome, dándome fortaleza para continuar día a día, que con humildad y paciencia he podido culminar mi objetivo.

A mis Padres, Rodolfo Trujillo y Margoth Llanos quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mí inteligencia y capacidad, es por ellos que soy lo que soy ahora.

A mis hermanos que son mis amigos, guías y ejemplo de superación, a mis Abuelitas que con sus sabios consejos siempre me dieron la fortaleza para salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Primer lugar a Dios quien con su infinito amor me ha guiado en todo el transcurso de mi vida.

A mis padres, mi más profundo reconocimiento por su apoyo incondicional que han sido en todo momento mi fortaleza, razón más que suficiente para seguir siempre adelante mirando el horizonte de superación en mi formación profesional.

A mi familia, quienes han sido mis amigos incondicionales en los que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante, en especial hermanos Edwin, Diego, Karina y Miguel.

A mis amigas Karina G. y Katherine O. quienes estuvieron en los buenos y malos momentos, juntas hemos aprendido que el que persevera alcanza y que los sueños se hacen realidad que solo basta anhelarlos para conseguirlos

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me abrió sus puertas brindándome la oportunidad de mi formación académica para obtener mi título profesional que lo defenderé con orgullo y dignidad su sagrado nombre.

A mis estimados profesores de la Carrera Ingeniería comercial quienes me brindaron sus sabios conocimientos y compartieron sus experiencias, pero en especial a la Ing. Patricia Cáceres y Ing. Mónica Izurieta, que más que profesoras las considero amigas, con la que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada, por haberme guiado en el desarrollo de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación de tribunal .....	ii
Certificado de autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tablas .....	xiv
Índice de anexos.....	xv
Resumen ejecutivo.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.1.1 Situación Problemática .....	2
1.1.2 Problema de investigación .....	3
1.1.3 Delimitación del problema.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 Justificación de la investigación .....	4
1.4 Generalidades del GAD municipal de San Miguel de Bolívar.....	4
1.4.1 Misión.....	5
1.4.2 Visión.....	5
1.4.3 Organigrama del GAD San Miguel de Bolívar .....	5
1.4.4 Indicadores.....	7
1.4.4.1 Indicadores socio económicos del GAD San Miguel de Bolívar .....	7
1.4.4.2 Indicadores sanitarios del GAD San Miguel de bolívar .....	7
1.4.4.3 Indicadores de agua y saneamiento del GAD San Miguel de bolívar .....	7
1.4.5 Centro Comercial El Ángel.....	7
1.4.6 Estructura del Centro Comercial El Ángel .....	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Centros Comerciales .....	11
2.1.1 Evolución de los centros comerciales en el Ecuador .....	11
2.1.2 Clasificación de los centros comerciales .....	14
2.1.2.1 Malls .....	14
2.1.2.2 Open air centers .....	14
2.2 Comercialización .....	15
2.2.1 Funciones de Comercialización .....	16
2.2.2 Sistema de Comercialización.....	17
2.2.3 Segmentación.....	18
2.3 Gestión Comercial .....	20
2.3.1 Planificación Comercial.....	20
2.3.1.1 Planificación .....	20
2.3.1.2 Beneficios de la planificación:.....	20
2.3.2 Proceso de planificación comercial .....	20
2.3.2.1 Análisis de situación .....	21
2.3.2.2 Objetivos y estrategias de marketing .....	26
2.3.2.3 Implementación .....	27
2.3.2.4 Control .....	27
2.4 Modelo de Gestión.....	28
2.4.1 Cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión.....	28
2.4.2 Tipos de modelos de gestión.....	29
2.4.2.1 Balanced Scorecard según Kaplan y Norton .....	29
2.4.2.2 Modelo de Gestión de k. Eric Sveiby (Monitoreo de Activos Intangibles).....	32
2.4.2.3 Modelo de gestión de singer .....	34
2.5 La Empresa .....	35
2.5.1 Clasificación .....	37
2.6 Marketing mix.....	38
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1 Idea a Defender .....	41
3.2 Variables .....	41
3.2.1 Variable independiente .....	41
3.2.2 Variable dependiente .....	41
3.3 Tipo de investigación.....	41

3.3.1	Tipos de estudios de investigación .....	41
3.3.2	Diseño de la investigación .....	42
3.4	Población y muestra.....	42
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos .....	43
3.5.1	Métodos .....	43
3.5.2	Técnicas .....	43
3.5.3	Instrumentos.....	44
3.6	Análisis de resultados .....	45
<b>CAPÍTULO IV MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CENTRO</b>		
<b>COMERCIAL “EL ÁNGEL” DEL GOBIERNO AUTÓNOMO</b>		
<b>DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR.....</b>		
4.1	Antecedentes .....	62
4.2	Proceso del modelo de gestión comercial.....	62
4.3	Análisis situacional .....	62
4.3.1	Misión .....	63
4.3.1	Visión.....	63
4.3.2	Organigrama del GAD San Miguel de Bolívar .....	63
4.3.4	Estudio de precedentes.....	65
4.3.5	Análisis de espacio, accesos, vialidad .....	67
4.3.6	Análisis del macro entorno .....	69
4.3.6.1	Político .....	69
4.3.6.2	Social .....	70
4.3.6.3	Económico .....	72
4.3.7	Análisis del micro entorno.....	72
4.3.7.1	Ubicación e infraestructura.....	72
4.3.7.2	Mercado .....	72
4.3.7.3	Administrativa .....	73
4.3.8	Análisis FODA .....	73
4.4	Plan Estratégico para la Gestión Comercial .....	74
4.4.1	Misión.....	74
4.4.2	Visión.....	74
4.4.3	Políticas.....	75
4.4.3.1	Políticas para los concesionarios .....	75
4.4.3.2	Políticas de atención al cliente.....	75

4.4.3.3	Políticas de calidad .....	76
4.4.3.4	Política de comunicación .....	76
4.4.3.5	Políticas financieras .....	77
4.4.4	Valores .....	77
4.4.5	Objetivos del Centro Comercial .....	78
4.4.6	Organigrama Estructural.....	78
4.4.7	Objetivos estratégicos .....	83
4.5	Estrategias del Modelo de Gestión Comercial.....	84
4.5.1	Primera Estrategia de Comercialización: Tarjetas de afiliación al Centro Comercial “El Ángel” .....	84
4.5.2	Segunda Estrategia de Comercialización: Promociones para el Centro Comercial “El Ángel” .....	85
4.5.3	Primera Estrategia de Marketing: Imagen Corporativa del Centro Comercial “El Ángel” .....	87
4.5.3.1	Nombre comercial.....	87
4.5.3.2	Tonos, Colores .....	87
4.5.3.3	Logotipo.....	88
4.5.3.4	Eslogan.....	88
4.5.4	Segunda Estrategia de Marketing: Diseño de la Papelería Corporativa .....	88
4.5.4.1	Hoja membretada y Sobre.....	88
4.5.4.2	Credencial de Identificación .....	90
4.5.4.3	Tarjetas de Presentación .....	90
4.5.4.4	Fundas de Cartón y Reciclables para Compras .....	91
4.5.5	Tercera Estrategia de Marketing: Marketing mix del Centro Comercial “El ángel” .....	92
4.5.5.1	Producto .....	92
4.5.5.2	Precio .....	94
4.5.5.3	Plaza.....	94
4.5.6	Cuarta Estrategia de Marketing: Promoción y Publicidad del Centro Comercial “él ángel” .....	94
4.5.6.1	Vallas publicitarias .....	94
4.5.6.2	Publicidad Rodante .....	95
4.5.6	Hojas Volantes .....	96
4.5.6.4	Publicidad en Radio .....	97

4.5.6.5	Publicidad en Prensa Escrita.....	97
4.5.6.6	Correo Electrónico y Red Social FACEBOOK.....	98
4.5.7	Presupuestos de la Aplicación de las Estrategias para el Centro Comercial “El Ángel”.....	100
4.6	Seguimiento de Resultados.....	101
	CONCLUSIONES.....	103
	RECOMENDACIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	105
	LINKOGRAFÍA.....	105
	ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Orgánico Institucional por procesos.....	6
Gráfico N° 2. Estrategias de segmentación .....	19
Gráfico N° 3. Proceso de planificación comercial.....	21
Gráfico N°4. Matriz de crecimiento-participación .....	23
Gráfico N°5. Pasos para la implementación .....	27
Gráfico N° 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral .....	32
Gráfico N° 7. Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby.....	32
Gráfico N° 8. Sistema de Información de Dirección .....	33
Gráfico N° 9. Modelo de SINGER .....	34
Gráfico N° 10. Etapas del Modelo de SINGER.....	35
Gráfico N° 11. Marketing Mix .....	38
Gráfico N° 12. Sexo.....	45
Gráfico N° 13. Edad.....	46
Gráfico N° 14. Frecuencia de visita a centros comerciales .....	47
Gráfico N° 15. Ciudades en las que visita un centro comercial .....	48
Gráfico N° 16. Razón por la que prefiere centros comerciales .....	49
Gráfico N° 17. Productos y servicios deseados .....	50
Gráfico N° 18. Horario de atención .....	51
Gráfico N° 19. Ubicación .....	52
Gráfico N° 20. Vestimenta.....	53
Gráfico N° 21. Calzado.....	54
Gráfico N° 22. Víveres .....	55
Gráfico N° 23. Publicidad.....	56
Gráfico N° 24. Características .....	57
Gráfico N° 25. Servicios complementarios .....	58
Gráfico N° 26. Proceso del Plan de Gestión de Singer.....	62
Gráfico N° 27. Orgánico Institucional por procesos.....	64
Gráfico N° 28. Acceso Vial .....	68
Gráfico N° 29. Mapa de San Miguel de Bolívar.....	71
Gráfico N° 30. Organigrama Departamento de Gestión Comercial .....	78
Gráfico N° 31. Tarjeta de afiliación.....	85

Gráfico N° 32. Hoja volante de promociones.....	86
Gráfico N° 33. Tonos de colores .....	87
Gráfico N° 34. Logotipo Centro Comercial “Él Ángel”.....	88
Gráfico N° 35. Hoja membretada .....	88
Gráfico N° 36. Sobre .....	89
Gráfico N° 37. Credencial de identificación.....	90
Gráfico N° 38. Tarjeta de presentación .....	91
Gráfico N° 39. Bolsas .....	91
Gráfico N° 40. Señalética de los locales.....	92
Gráfico N° 41. Señalética Ubicación de los locales .....	93
Gráfico N° 42. Rotulo en el ingreso al centro comercial.....	93
Gráfico N° 43. Valla al ingreso de la ciudad .....	95
Gráfico N° 44. Publicidad rodante.....	95
Gráfico N° 45. Hoja volante principal .....	96
Gráfico N° 46. Publicidad radial.....	97
Gráfico N° 47. Publicidad en prensa escrita .....	98
Gráfico N° 48. Publicación en prensa.....	98
Gráfico N° 49. Página Facebook .....	98
Gráfico N° 50. Correo electrónico.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Ubicación Centro Comercial El Ángel .....	8
Figura N° 2.	Estructura del Centro Comercial El Ángel .....	8
Figura N° 3.	¿Quiénes están de tras de un centro comercial?.....	13
Figura N° 4.	Estructura del sistema de comercialización de la empresa .....	16

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Los diferentes Tipos de Centro Comercial.....	14
Tabla N° 2.	Criterios de segmentación de mercados de consumo.....	19
Tabla N° 3.	Perfil de capacidad interna .....	22
Tabla N°4.	Pasos del análisis interno.....	22
Tabla N°5.	Pasos del análisis externo.....	24
Tabla N°6.	Contexto de la matriz DOFA .....	25
Tabla N° 7.	Fórmula de muestra de población finita.....	42
Tabla N° 8.	Sexo .....	45
Tabla N° 9.	Edad.....	46
Tabla N° 10.	Frecuencia de visita a centros comerciales .....	47
Tabla N° 11.	Ciudades en las que visita un centro comercial.....	48
Tabla N° 12.	Razón por la que prefiere centros comerciales.....	49
Tabla N° 13.	Productos y servicios deseados .....	50
Tabla N° 14.	Horario de atención .....	51
Tabla N° 15.	Ubicación .....	52
Tabla N° 16.	Realiza compras .....	53
Tabla N° 17.	Publicidad.....	56
Tabla N° 18.	Características .....	57
Tabla N° 19.	Servicios complementarios .....	58
Tabla N° 20.	Espacios del Centro Comercial El Ángel.....	68
Tabla N° 21.	FODA.....	73
Tabla N° 22.	FODA Estratégico .....	74
Tabla N° 23.	Ficha de puesto de trabajo: Director .....	79
Tabla N° 24.	Ficha de puesto de trabajo: Asistente de la Dirección .....	81
Tabla N° 25.	Ficha de puesto de trabajo: Jefe de la unidad de Marketing .....	82
Tabla N° 26.	Ficha de puesto de trabajo: Asistente de Marketing .....	82
Tabla N° 27.	Estrategias .....	84
Tabla N° 28.	Promociones .....	85
Tabla N° 29.	Cuña radial .....	97
Tabla N° 30.	Presupuesto.....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 .....	107
Anexo No. 2 .....	110

## **RESÚMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como título “Diseño de un modelo de gestión comercial para asegurar la rentabilidad del Centro Comercial “El Ángel” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar.”

La propuesta es el desarrollo integral de un Modelo de Gestión Comercial que primero en base a un análisis del macro y micro entorno le da una estructura formal al departamento comercial por medio de la Planificación estratégica, luego desarrolla estrategias de marketing, como la imagen corporativa, su papelería, el marketing mix, y la publicidad, y finalmente estrategias comerciales como la creación de una tarjeta de afiliación, y la presentación programada de las promociones.

Se concluye que el Modelo de Gestión Comercial para El Centro Comercial "El Ángel" del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar, servirá como herramienta de gestión para lograr una administración comercial eficiente, especialmente en el inicio del funcionamiento del centro comercial, los delineamientos, y los procesos aquí sugeridos, serán el mejor apoyo y guía para los encargados de administrarlo.

Se recomienda que el departamento de comercialización, realice o diseñe los manuales y reglamentos necesarios para llevar acabo la administración eficiente y eficaz del Centro Comercial Él Ángel, así como el diseño del reglamento que regirá a los concesionarios, para lograr establecer en éste los convenios y auspicios que se podrán efectuar en caso de promociones conjuntas para posicionar el centro comercial.

## **SUMMARY**

This paper determines a business Design management model to ensure the profitability of the shopping center El Angel from Decentralized Autonomous Government of the Canton San Miguel de Bolívar.

The proposal is the development of a comprehensive business management model. First, based on an analysis of macro and micro environment is given a formal structure to the commercial department through a strategic planning. Then marketing strategies such as corporate image, its stationery, marketing mix, and advertising development. Finally, business strategies and the creation of a membership card, and presentation scheduled promotions are developed.

We conclude that the business management model for the commercial center El Angel from Decentralized Autonomous Government of the Canton San Miguel de Bolivar will serve as a management tool for efficient business management. At the beginning of the shopping center operation the outlines and here suggested processes will be the best support and guidance to those responsible for administering it

It is recommend the marketing department design manuals and regulations necessary to carry out the efficient and affective administration from El Angel and governing design that will rule to dealers. It will succeed on establishing agreements and sponsorships to stablish integrated promotions to position the commercial center.

## **INTRODUCCIÓN**

Con la elaboración de un modelo de gestión comercial, para el desarrollo de los servicios del Centro Comercial “El Ángel”, se desarrollarán soluciones en el área de comercialización, a un grupo de aspectos entre los que se destaca un enfoque hacia el cliente, la sistematicidad en la gestión de ventas, los altos niveles de centralización de la actividad de comercialización, así como la planeación, dirección y control de las ventas.

El GAD. Municipal de San Miguel de Bolívar, tiene entre sus objetivos primordiales, promover la racionalización y eficiencia de la administración municipal y en la gestión de los servicios públicos, así como el fortalecimiento de los organismos locales, a través de la capacitación y la asistencia técnica.

Con la ejecución de este presente modelo de gestión de comercial es para asegurar la rentabilidad del Centro comercial ”EL ANGEL ” , para así lograr contar con un posicionamiento adecuado y efectivo, que le permitirá al mercado objetivo identificar con facilidad los productos que ofertan, elevando así el nivel de competitividad efecto incrementar sus ventas.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Situación Problemática**

La problemática a la que el Centro Comercial se ve abocado es que al ser un nuevo servicio, permita responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus habitantes, para establecer procesos efectivos que les permitan generar servicios acordes a la exigencia de sus clientes, es necesario enfocar su esfuerzo en los procesos comerciales, es así que la realización del modelo de gestión comercial, proporcionará esas herramientas para lograrlo.

Con la creación de un centro comercial, el Gobierno Autónomo Descentralizado espera brindar los servicios requeridos para satisfacer las necesidades de su población con la cual busca mantener la economía dentro del cantón.

Conforme va avanzando el tiempo el área comercial amplia también sus horizontes y el estudio sobre la comercialización, considerado como la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores.

Investigar las necesidades de los consumidores, desarrollando productos que cubran estas necesidades y diseñando la forma de distribuirlos, construyendo un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización.

La gestión municipal sin lugar a duda posee capacidades, competencias y potencialidades necesarias para incorporar un modelo de gestión comercial que permita a la Municipalidad cumplir con las estrategias de desarrollo del sector y bienestar de la comunidad como se estipula en el Plan de Ordenamiento Territorial.

### **1.1.2 Problema de Investigación**

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión comercial asegurará la rentabilidad del Centro Comercial “El Ángel” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar?

### **1.1.3 Delimitación del Problema**

El Modelo de Gestión para el centro comercial “El Ángel” se realizará en la Ciudad de San Miguel, Provincia Bolívar, en el período 2014 - 2015.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión comercial para asegura la rentabilidad del Centro Comercial “El Ángel” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del centro comercial.
- Realizar una investigación de mercado para recopilar información pertinente sobre las características del centro comercial y de sus clientes.
- Diseñar estrategias de comercialización para el modelo de gestión comercial propuesto para el Centro Comercial El Ángel.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la elaboración de un modelo de gestión comercial, para el desarrollo de los servicios del Centro Comercial “El Ángel”, se desarrollarán soluciones en el área de comercialización, a un grupo de aspectos entre los que se destacan la ausencia de un enfoque hacia el cliente, la falta de sistematicidad en la gestión de ventas, los altos niveles de centralización de la actividad de comercialización, así como la falta de planeación, dirección y control de las ventas.

El modelo de gestión del centro comercial, en sí es la representación del sistema en 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 y finanzas, planificación y dirección.

El diseño del sistema de gestión y los roles y responsabilidades de sus componentes, lo cual incluye la identificación de los roles de los propietarios o inquilinos de los inmuebles, de los servicios a ser prestados al comerciante, a los consumidores y usuarios; las acciones de comunicación, información, promoción y animación; así como la gestión del espacio público.

### **1.4 GENERALIDADES DEL GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR**

El GAD. Municipal de San Miguel de Bolívar, tiene entre sus objetivos primordiales, promover la racionalización y eficiencia de la administración municipal y en la gestión de los servicios públicos, así como el fortalecimiento de los organismos locales, a través de la capacitación y la asistencia técnica.

El GAD. Municipal de San Miguel de Bolívar, consciente de que debe garantizar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento del desarrollo económico y la protección de los intereses locales, se encuentra interesada en dotar de una nueva y moderna infraestructura que permita mejorar las actividades de comercialización, manipuleo y expendio de productos garantizando higiene y salubridad, así como de otros artículos de interés para la ciudadanía, teniendo como visión principal

transformar el comercio de productos en una actividad dinámica y ordenad por lo que ha creado el Centro Comercial el Ángel.

En la actualidad, esta actividad comercial adolece de muchos problemas que requieren de manera urgente disponer de alternativas de solución que nos conlleve a transformar el estado actual del establecimiento donde se realiza la actividad comercial, ya que el Centro Comercial existente fue ampliándose de una manera desorganizada y sin ninguna planificación.

#### **1.4.1 Misión**

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que sobre la base del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, las políticas locales y alianzas estratégicas, formula y ejecuta proyectos con el fin de promover el crecimiento integral de su territorio”.

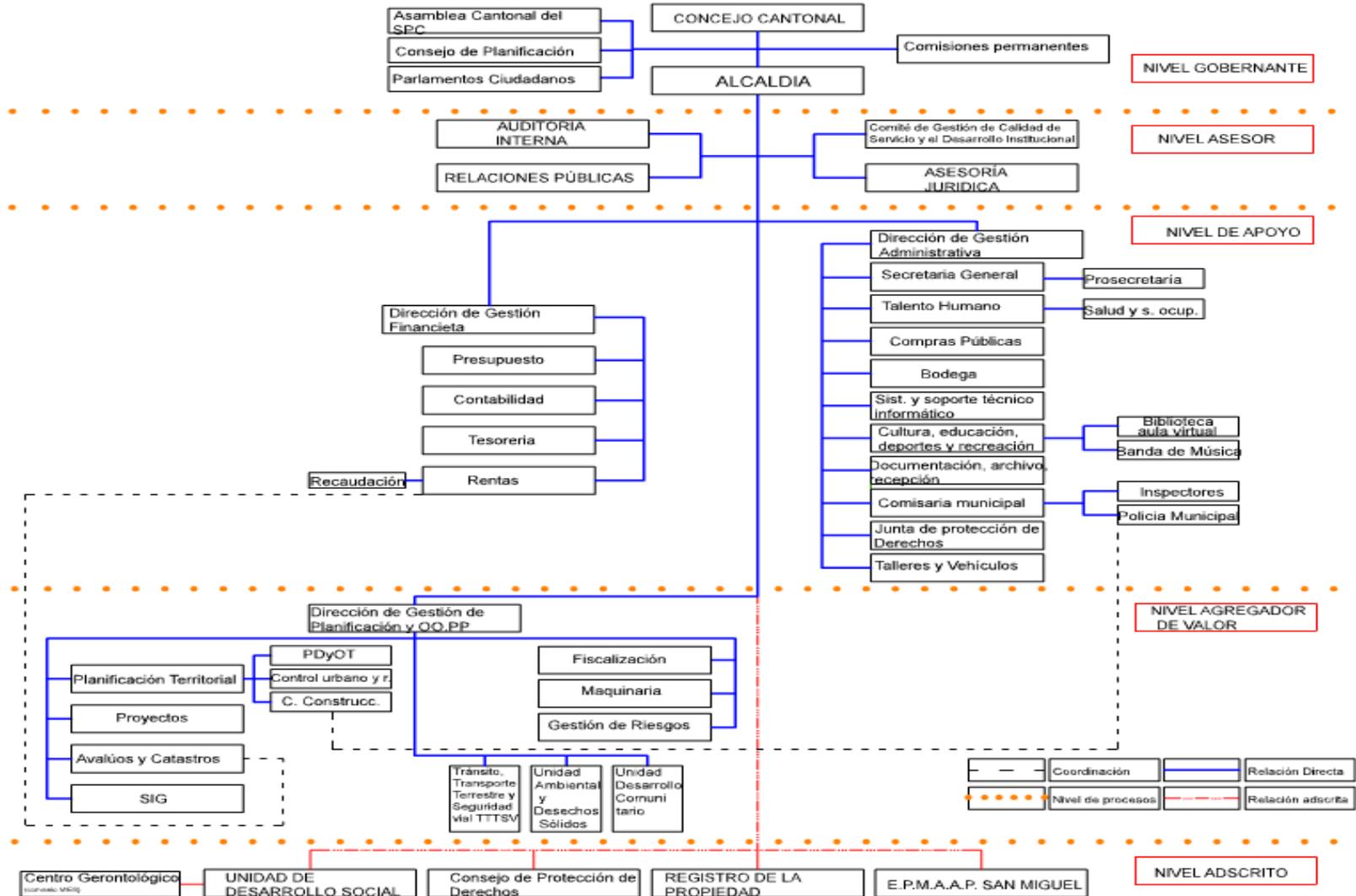
#### **1.4.2 Visión**

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, es una entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que sobre la base de su Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, formula y ejecuta proyectos cuya finalidad es promover el crecimiento integral de su territorio, estableciendo políticas locales acordes a sus competencias para beneficio de la población del cantón, fortaleciendo las alianzas estratégicas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos bajo principios éticos y morales”.

#### **1.4.3 Organigrama del GAD San Miguel de Bolívar**

En el organigrama se presenta los cinco niveles que lo conforman: Nivel gobernante, nivel asesor, nivel de apoyo, nivel agregador de valor, y nivel adscrito.

**Gráfico N° 1. Orgánico Institucional por procesos**



Fuente: <http://www.municipiosanmiguel.gov.ec/>

#### **1.4.4 Indicadores**

Los indicadores socio económicos, sanitarios de agua y saneamiento se presentan en base al Estudio de Impacto Ambiental y Plan de Manejo Ambiental para el Diseño del Centro Comercial el Ángel San Miguel – Bolívar, realizado en el año 2011, por la Ing. Carolina Orozco.

##### **1.4.4.1 Indicadores socio económicos del GAD San Miguel de Bolívar**

- Analfabetismo (%): 17,50
- Analfabetismo mujeres (%): 21,27
- Pobreza por NBI[3] (rural) (%): 90,73
- Número de personas sin NBI: 114.418
- Gasto en salud per cápita MSP (U\$/habitante año): 47

##### **1.4.4.2 Indicadores sanitarios del GAD San Miguel de Bolívar**

- Mortalidad infantil x 1.00 nacidos vivos: 47,40
- Enfermedades diarreicas: 2.640
- Médicos x 10.000 hab.: 9,50
- Enfermeras x 10.000 hab.: 5,20
- Aux. de enfermeras x 10.000 hab.: 7,40
- Camas hospitalarias x 1.00 hab.: 0,60

##### **1.4.4.3 Indicadores de agua y saneamiento del GAD San Miguel de Bolívar**

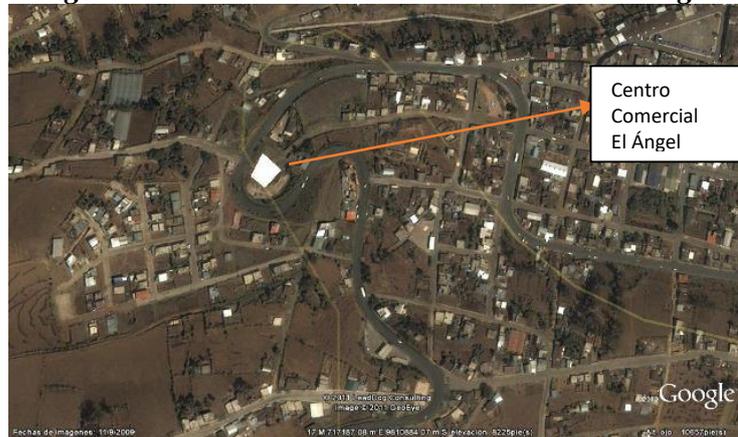
- Agua entubada (rural) (%): 13,39
- Número de viviendas con agua entubada: 3.798

#### **1.4.5 Centro Comercial El Ángel**

El Centro Comercial El Ángel en San Miguel de Bolívar se desarrolla en 2 lotes de propiedad del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Bolívar. Con el objetivo de convertir a este espacio en el núcleo comercial de la ciudad moderna, es

necesario contemplar todos los aspectos que la población requiere para su comodidad diaria. Es por esto que el proyecto brinda una diversidad generosa en cuanto a las actividades, usos y funcionalidades de este espacio público.

**Figura N° 1. Ubicación Centro Comercial El Ángel**

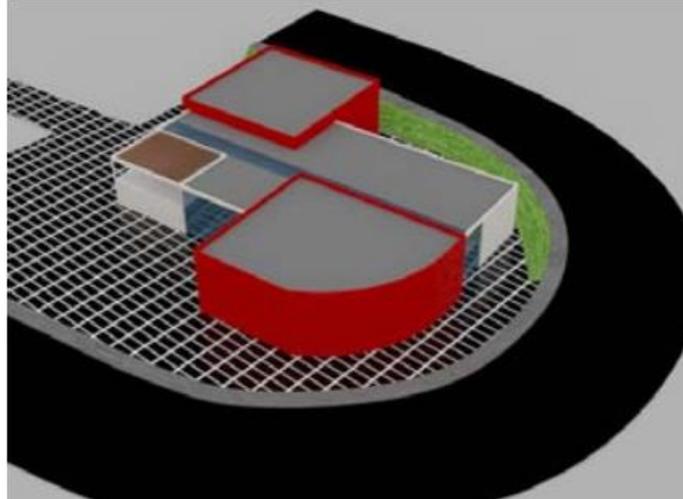


**Fuente:** Memoria descriptiva arquitectónica Comercial El Ángel

Cuenta con espacios al aire libre para realizar actividades familiares y sociales diversas, disfrutar de las plazas y jardines, juegos infantiles para los más pequeños, espacios recreacionales para los adolescentes, sitios de distracción para parejas adultas y áreas de contemplación y descanso para las personas de la tercera edad.

#### **1.4.6 Estructura del Centro Comercial El Ángel**

**Figura N° 2. Estructura del Centro Comercial El Ángel**



**Fuente:** Memoria descriptiva arquitectónica Comercial El Ángel

**La Planta Baja:** Está compuesta por lo siguiente:

- Porche cubierto abierto hacia la plaza que se relaciona directamente con 3 locales con capacidad de servicio exterior.
- Hall de Ingreso principal al proyecto a doble altura donde se ubican las escaleras eléctricas y el ascensor de discapacitados.
- Corredor principal de circulación horizontal con espacio a doble altura y cubierta de vidrio para ingreso de luz.
- 3 Locales comerciales de 32 m<sup>2</sup> con salida directa al porche cubierto y a la plaza principal.
- 4 Locales comerciales de 34 m<sup>2</sup> con comunicación al corredor principal de circulación y con salida independiente al corredor de servicios y bodegas.
- 1 local comercial de 42 m<sup>2</sup> con comunicación al corredor principal de circulación y con salida independiente al corredor de servicios y bodegas que puede ser destinado a cooperativas o bancos.
- Oficina de atención al cliente de 10 m<sup>2</sup> ubicada al final del corredor principal.
- 1 local comercial de 200 m<sup>2</sup> diseñado principalmente para una farmacia.
- 1 local comercial de 92 m<sup>2</sup> donde potencialmente se puede destinar a línea blanca y electrodomésticos.
- 1 local comercial de 320 m<sup>2</sup> destinado para una cadena de micromercados con sus correspondientes espacios de servicios.
- 1 caja de escaleras secundarias de comunicación alternativa vertical.
- 1 batería de baños completa separada entre hombres y mujeres con sus correspondientes servicios para discapacitados.
- Conjunto de bodegas de almacenamiento para locales comerciales (ocho).
- Cuartos de recolección, clasificación de basura y limpieza.
- Ascensor para discapacitados con capacidad para 10 personas.
- Montacargas de servicio.
- 1 plataforma de carga y descarga directamente conectada al pasillo de circulación de servicios y al montacargas. Debajo de esta plataforma se encuentran el cuarto de máquinas y bombas.

**La Planta Alta:** contiene los siguientes espacios:

- Corredor principal de circulación horizontal que se balconea sobre el corredor principal de la planta baja y que recibe las escaleras eléctricas provenientes de hall de ingreso.
- 4 locales comerciales de 30 m<sup>2</sup> con comunicación al corredor principal de circulación y con salida independiente al corredor de servicios y bodegas.
- 1 local comercial de 38 m<sup>2</sup> con comunicación al corredor principal de circulación y con salida independiente al corredor de servicios y bodegas destinado para cualquier tipo de comercios que requieran una mayor área como cooperativas, sitios de entretenimiento (consolas de juego).
- 9 locales comerciales de comida que bordean un patio de comidas interior. Tienen salida independiente a un corredor de servicios y a unas baterías sanitarias privadas.
- Patio de comidas cubierto de 155 m<sup>2</sup> con capacidad para 80 personas sentadas. Contiene un patio/terraza de comidas de apoyo con cubierta apergolada y capacidad para 80 personas sentadas adicionales.
- Salón auditorio / Cine con capacidad para 85 personas sentadas, tiene cuarto de proyección y escenario con tramoya. Esta apoyado por un foyer de 48 m<sup>2</sup>, baterías sanitarias propias, snack bar, boletería y bodega.
- Enfermería de acuerdo al requerimiento de ordenanzas de 28 m<sup>2</sup> con capacidad de utilizarse en eventos especiales como camerinos de artistas.
- Administración del centro comercial con oficina de gerencia, de cobros, recepción, marketing y archivo.
- 1 batería de baños completa separada entre hombres y mujeres con sus correspondientes servicios para discapacitados.
- Conjunto de bodegas de almacenamiento para locales comerciales (sies).
- Cuartos de recolección, clasificación de basura y limpieza.
- En breves rasgos esta es la composición programática interior del proyecto por planta. Los detalles de cada uno de los espacios se presentan directamente en el libro de detalles adjunto en la sección de programa arquitectónico.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CENTROS COMERCIALES**

“Es un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única.” (Massuh, 2009)

En España se introdujo el concepto de Hipermercado en el año 1973 y la evolución del Centro Comercial se puede distinguir en tres períodos: Hasta 1983 Época de Hipermercados, Hasta 1993 Primer auge de Centros Comerciales, y actualmente el Aumento de Centros Diversificados.

#### **2.1.1 Evolución de los centros comerciales en el 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 Ñaquito.

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.

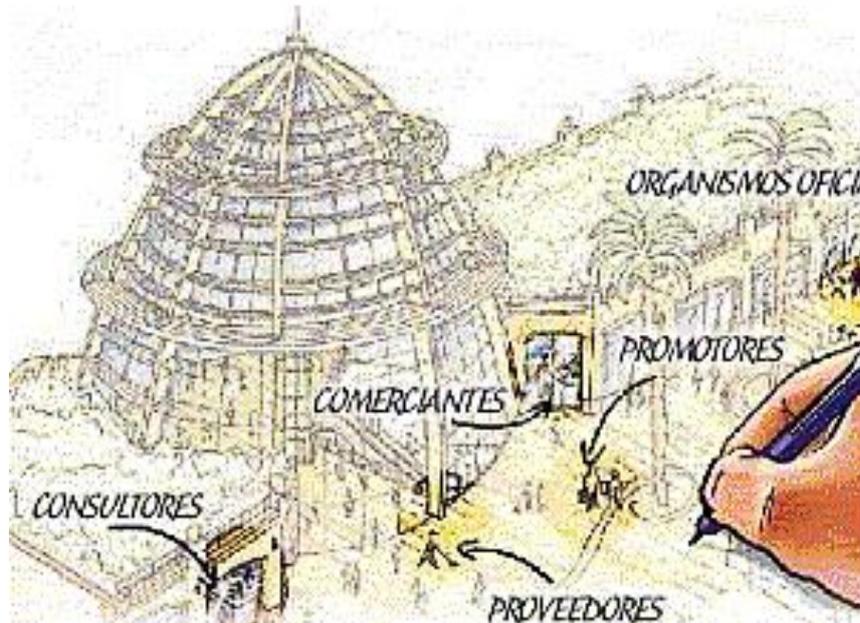
En Cuenca aún no se da el auge de los centros comerciales, como ha sucedido en Quito y Guayaquil, existe tan sólo el Centro Comercial Millenium Plaza.

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.

*Figura N° 3. ¿Quiénes están de tras de un centro comercial?*



**Fuente:** recuperado de <http://www.madridcomercio.org/dir.asp?ID=38>

Los centros comerciales poseen un orden determinado para disponer las tiendas; por ejemplo, una planta o sector es sólo para ropa, otro es para el expendio de comida y restaurantes, otro es para cines y centro de diversión y ocio. Es casi imprescindible que el centro comercial tenga un supermercado o hipermercado.

**Tabla N° 1.** Los diferentes Tipos de Centro Comercial

TIPO	DEFINICIÓN	Nº 1992	Nº 2002
Regional	SBA superior a 40.000 m <sup>2</sup>	6	42
Grande	SBA entre 15.000 y 40.000 m <sup>2</sup>	32	84
Pequeño	SBA entre 4.000 y 15.000 m <sup>2</sup>	61	123
Galería Comercial	SBA inferior a 4.000 m <sup>2</sup>	26	37
Hipermercado	Centro fundamentado en Hipermercado	63	105
Parque Comercial	Parque de Actividades Comerciales	4	21
Centro Temático	Factory Outlet y/o Centro de Ocio	0	22

**Fuente:** recuperado de <http://www.madridcomercio.org/dir.asp?ID=38>

### 2.1.2 Clasificación de los centros comerciales

Según la International Council of Shopping Centers ISCS, hay dos grandes tipos de centros comerciales: MALLS (Centros Comerciales) y OPEN AIR CENTERS (Centros al aire libre). Cada una de estas categorías se divide en sub-categorías que LFM presenta a continuación:

#### 2.1.2.1 Malls

- Centro Regional (Regional Center): abarca todo tipo de mercancía, productos de moda, perfumería, zapatos, etc., y por lo general es un espacio cerrado.
- Súper Centro Regional (Super Regional Center): el concepto es el mismo del anterior, pero es más grande, ofreciendo más opciones a los visitantes.

#### 2.1.2.2 Open air centers

- Centro del vecindario (Neighborhood center): este es un centro de conveniencia que generalmente es un supermercado.
- Centro Comunitario (Community Center): tiene mercancía generalizada e igualmente es un centro de conveniencia. En éste se puede encontrar un supermercado, una droguería y un almacén por departamentos.

- Centro de “estilo de vida” (Lifestyle center): es un centro comercial pequeño donde se pueden encontrar almacenes, restaurantes de comida rápida y entretenimiento bajo techo.
- Centro de Poder (Power Center): contiene, por lo general, almacenes de cadena de gran tamaño. Pocas veces se encuentran almacenes pequeños.
- Centro de Descuentos (Outlet Center): es un centro comercial destinado a almacenes que ofrecen, permanentemente, sus productos con grandes descuentos.

## 2.2 COMERCIALIZACIÓN

“La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.” (Rivadeneira, 2012)

"Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas" (González, 2012)

La comercialización se da en dos planos: Micro y Macro:

Micro comercialización: “Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.” (Rivadeneira, 2012)

Macro comercialización: “Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad” (Rivadeneira, 2012)



- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

### **2.2.2 Sistema de comercialización**

“El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.”  
(VLADOCEAN, 2011)

“El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.”  
(Guerrero & Pérez, 2012)

Según (Bueno 2004), en general un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

### **2.2.3 Segmentación**

“Si los segmentos son válidos, las ventajas derivadas serán evidentes, ya que se explicará una fuerte correlación entre oferta y demanda específica. Obviamente, tales grupos deben ser accesibles, identificables, importantes, diversos, etc., generándose un esquema de criterios para su configuración, los cuales giran alrededor de aspectos genéricos/específicos o subjetivos/objetivos.” (Bueno, 2004)

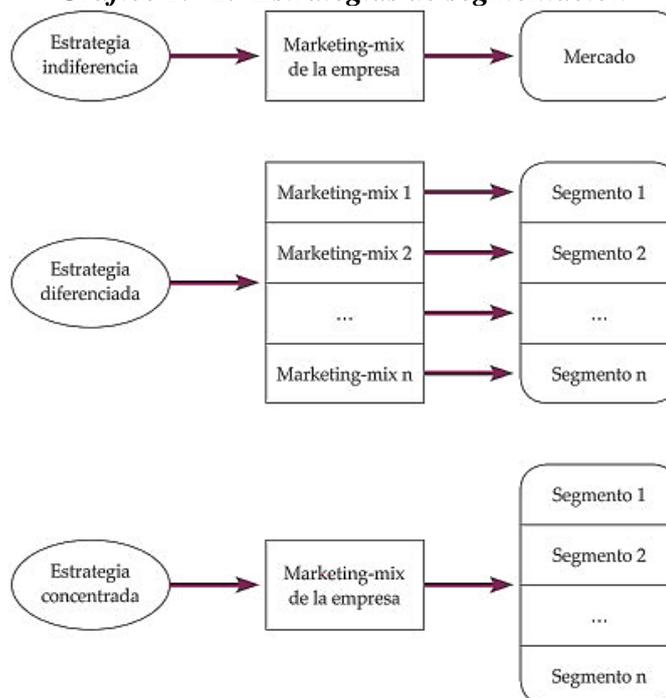
**Tabla N° 2. Criterios de segmentación de mercados de consumo**

	GENÉRICOS	ESPECÍFICOS
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demográficos (sexo, edad, etc.).</li> <li>• Socioeconómicos (renta, ocupación, nivel de estudios, vivienda, etc.).</li> <li>• Geográficos (nación, región, tipo de población, etc.).</li> </ul>	Estructura de consumo. Uso del bien o servicio. Grado de fidelidad. Nivel de vinculación. Tipo de compra. Situaciones y lugar de compra.
<b>SUBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad.</li> <li>• Estilo de vida.</li> </ul>	Utilidad perseguida. Actitudes. Preferencias. Percepciones.

Fuente: (Santesmases, 1992)

“...la empresa puede desarrollar una serie de estrategias comerciales: no diferenciada, aquella que ignora la existencia de segmento, aplicando un planteamiento homogéneo de actuación; diferenciada, aquella que desarrolla una labor distinta para cada segmento; concentrada, a saber, teniendo en cuenta la existencia de varios segmentos y la comprensión de la falta de capacidad para abarcar todo de forma óptima, lo que sugiere el acontecimiento” (Bueno, 2004)

**Gráfico N° 2. Estrategias de segmentación**



Fuente: (Bueno, 2004)

## **2.3 GESTIÓN COMERCIAL**

### **2.3.1 Planificación Comercial**

#### **2.3.1.1 Planificación**

“En principio, cualquier persona puede planificar, pero sólo alguien que conozca perfectamente la organización, su entorno, así como otros factores (económicos, sociales, políticos, ambientales, etc.) podrá hacerlo correctamente. La planificación es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, que deben tenerse muy presentes.” (García, 2010, pág. 2)

La planificación comercial es el proceso de analizar la situación interna y externa, así como la implementación de objetivos y estrategias en función de ellos, en el ámbito comercial de una empresa.

#### **2.3.1.2 Beneficios de la planificación:**

Según (García, 2010, pág. 3) los beneficios de la planificación son:

- “Formalizar el proceso de decisión estratégica y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Vigilar de forma más sistemática el entorno, para poder reaccionar rápidamente a los cambios imprevistos del entorno.
- Disponer de una cartera de previsiones, estudios, análisis y estrategias que ayuden al directivo en la toma de decisiones, así como justificar las decisiones adoptadas.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo.
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.”

#### **2.3.2 Proceso de planificación comercial**

El proceso de la planificación comercial se lo representa en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3. Proceso de planificación comercial**



**Fuente:** Introducción al marketing (McGraw-Hill)

### 2.3.2.1 Análisis de Situación

“Se define el entorno donde operamos, la estructura organizacional vigente, los principales proveedores y usuarios, el sector específico de desempeño empresarial, la evolución histórica de la compañía y otros aspectos que a juicio de los directivos sean objeto de análisis.” (Prieto, 2012, pág. 119)

#### a) Análisis Interno

“El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.” (Serna, 1994, pág. 107)

#### Perfil de capacidad interna

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en el medio externo.

**Tabla N° 3. Perfil de capacidad interna**

- A. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- B. Integre los Grupos Estratégicos.
- C. Identifique Fortalezas y Debilidades con lluvia de ideas.
- D. Agrupe por capacidades:
  - Capacidades Directiva
  - Capacidad Competitiva
  - Capacidad Financiera
  - Capacidad Técnica o Tecnológica
  - Capacidad de Talento Humano.
- E. Califique y de prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala:  
*Alta – Media – Baja*
- F. Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidades en el éxito actual de Negocio.
- G. Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio

**FUENTE:** (Serna, 1994) Pág. 107.

### **Pasos del análisis interno:**

“El proceso de planificación comercial está inmerso en el de planificación estratégica de la empresa y, por tanto, buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados que el departamento de marketing. En este sentido, la misión de la empresa estará ya establecida y será un elemento básico de referencia para la planificación comercial.” (García, 2010, pág. 7)

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis interno:

**Tabla N°4. Pasos del análisis interno**

#### IDENTIFICACIÓN ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Gerencia humana, ventas, servicio, función social, financiera, administrativa, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnológica, etc.

#### SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN

Investigaciones de mercadeo, encuesta de empleados, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.

#### PRONÓSTICO DE VARIABLES

Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

FUENTE: (Prieto, 2012) Pág. 136.

### b) Análisis Externo

Por análisis externo debemos entender la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto-mercado en el que se desarrolla la empresa.

*Gráfico N°4. Matriz de crecimiento-participación  
(Boston Consulting Group)*



FUENTE: (García, 2010) Pág. 9.

“Para analizar los diversos productos y evaluarlos comparativamente se utilizan modelos tales como la matriz del Boston Consulting Group, que relaciona el crecimiento del

mercado con la participación del producto en dicho mercado, y la matriz de General Electric y Mckinsey, que interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva.” (García, 2010, pág. 8)

“El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nicho” que se ajusta particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe, identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.” (Serna, 1994, pág. 120)

### **Pasos del análisis externo:**

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis externo:

***Tabla N°5. Pasos del análisis externo***

#### **ESCOGER VARIABLES DEL ENTORNO**

Económicas, sociales, culturales, ecológicas, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.

#### **SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN**

Investigaciones de mercadeo, encuestas reales de usuarios, reuniones de trabajo, comentarios de expertos, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.

#### **PRONÓSTICO DE VARIABLES**

Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

#### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

**FUENTE:** (Prieto, 2012) Pág. 125.

En consecuencia, una planeación exitosa requiere de dirección hacia las áreas favorables, para el efecto, el gerente primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se

mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante.

**c) Matriz DOFA**

El manejo de la matriz DOFA permite generar estrategias alternativas viables pero no define cuales son las mejores, para lo cual se hará uso de otras herramientas con soporte del computador.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, una fortaleza o una debilidad para la institución.

*Tabla N°6. Contexto de la matriz DOFA*

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>I N T E R N O</b>	<p>Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos</p>	<p>Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa</p>	<b>E X T E R N O</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	<p>Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos</p>	<p>Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer</p>	

**FUENTE:** (Prieto, 2012) Pág. 145

### 2.3.2.2 Objetivos y estrategias de marketing

“La realización o formulación de los objetivos de marketing y la selección de la estrategia más adecuada constituyen, en realidad, dos decisiones, pero con un nexo de unión en virtud de cuál de las estrategias debería implementarse para poder llegar a la consecución de los objetivos.” (García, 2010, pág. 13)

#### **Objetivos del marketing:**

Una vez analizada las oportunidades y amenazas de una empresa, está en condiciones de fijar los objetivos de marketing. La determinación de tales objetivos debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y como contribución a los objetivos generales de la misma. Así, los objetivos de marketing deben establecerse teniendo presente dos cuestiones: que deben contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa y que deben coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

“Los objetivos de marketing deben ser cuantificables, referidos a un espacio temporal y lugar determinado, y realistas pero ambiciosos, para estimular su consecución.” (García, 2010, pág. 13)

Existen algunas categorías de objetivos posibles según (García, 2010, pág. 13):

- **“Volumen de ventas:** este tipo de objetivo se centra en el crecimiento de las ventas por grupos de marcas.
  
- **Participación de mercado:** en mercados muy competitivos y con bajo número de competidores, es normal la utilización de este tipo de objetivo. Así, en el caso de considerar exclusivamente las ventas como objetivo, pueden producirse un aumento de las mismas que genere al mismo tiempo una pérdida de participación de mercado como consecuencia de un crecimiento mayor de las ventas globales del mercado.
  
- **Beneficios y rentabilidad:** la fijación de un objetivo de ventas o de participación de mercado puede originar, en ocasiones, una disminución de beneficios.”

#### **Estrategias del marketing:**

Según (Kloter & Armstrong, 2013) las estrategias de marketing impulsadas por el cliente:

**Segmentación;** Dividir el mercado total en segmentos

**Mercado meta;** Elegir el segmento o segmentos por atender

**Diferenciación;** Diferenciar la oferta de mercado para crear un valor superior para el cliente.

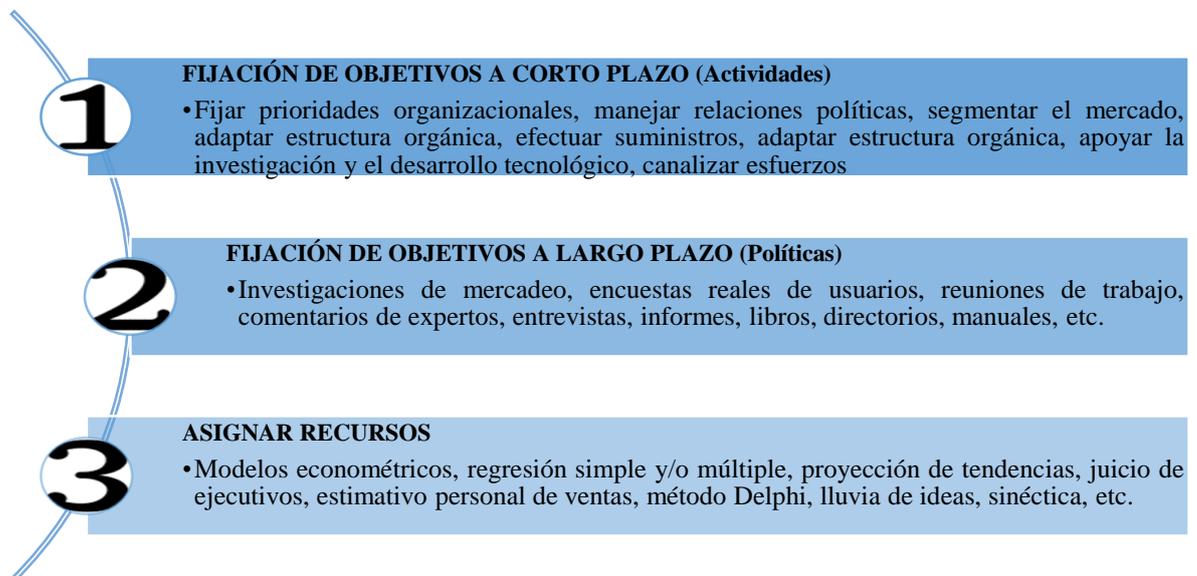
**Posicionamiento;** Colocar la oferta de mercado en las mentes de los consumidores meta.

### 2.3.2.3 Implementación

(Prieto, 2012) “El impacto de una estrategia en cualquier tipo de organización sólo se puede apreciar o medir teniendo en cuenta los resultados o productos que genere y éstos están sujetos a la eficiencia y eficacia de las tácticas e instrumentos empleados en su ejecución.”

#### Pasos para la implementación:

*Gráfico N°5. Pasos para la implementación*



**Fuente:** (Prieto, 2012, pág. 145)

### 2.3.2.4 Control

(García, 2010) “Como última fase del proceso de planificación comercial el control del logro de objetivos, por medio de la utilización de determinadas técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo en su caso, acciones correctoras de posibles desviaciones.”

Con respecto a las técnicas que hay que usar para poder llevar a cabo esta última fase, es necesario destacar la facturación, participación de mercado, rentabilidad, intención de compra, fidelidad de marca, conocimiento de marca, actitudes, pertenencias e imagen de marca.

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias, de tal manera que su utilización permita un seguimiento continuado que posibilite la detección de posibles desviaciones respecto de los objetivos trazados.

## **2.4 MODELO DE GESTIÓN**

“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Recuperado de Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz3anAFM2zb> el 19/05/2015)

El desarrollo de un modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa. (Martínez, 2013)

### **2.4.1 Cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión**

Según (Villamizar, 2012) la estrategia, la ejecución, la cultura y la estructura son prácticas principales para un modelo de gestión eficiente:

- **Estrategia.** Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.
- **Ejecución.** Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.
- **Cultura.** Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.
- **Estructura.** Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

## 2.4.2 Tipos de modelos de gestión

### 2.4.2.1 Balanced Scorecard según Kaplan y Norton

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición

de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Proceso para llevar a cabo el cuadro de mando integral:

1. Análisis de la situación y obtención de información
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida

En una primera etapa, la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya

sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

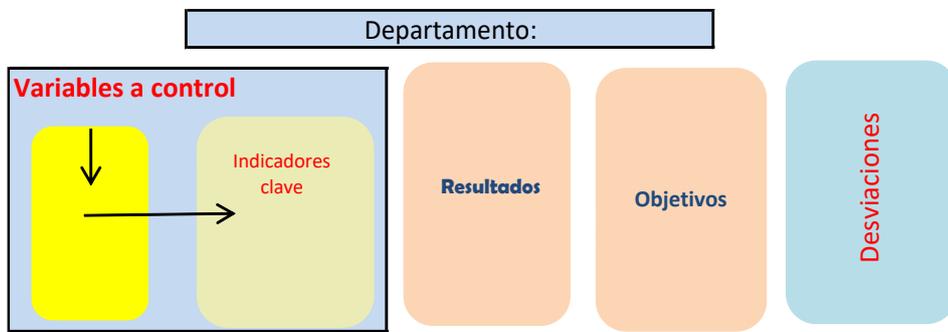
Realizando un resumen de los puntos básicos en relación al contenido del Cuadro de mando, han de tenerse presentes una serie de aspectos esenciales:

- Se han de establecer los objetivos a controlar y la forma de llevar a cabo dicho control.
- Deben de diferenciarse claramente cuatro partes en un Cuadro de mando: las variables a controlar, los indicadores a utilizar, desviaciones a utilizar y, por último, la imaginación y creatividad a aplicar a la hora de obtener soluciones.
- Apoyo, en cualquier caso, de anexos gráficos complementarios y/o comentarios simples y significativos.

- Aplicación de las nuevas tecnologías hipermedia de sistemas de comunicación, teniendo presente la característica de jerarquía piramidal existente entre las informaciones que se transmiten entre los distintos niveles de responsabilidad.
- No perder la perspectiva estratégica que ha de guiar a esta herramienta, coordinando todos los objetivos a conseguir por la empresa.
- Y tener presente el contenido cualitativo necesario en todo Cuadro de mando.

En la mayoría de los casos, y con un carácter de tradicionalidad, el Cuadro de mando mantiene una estructura habitual como la que podemos contemplar a continuación:

**Gráfico N° 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral**



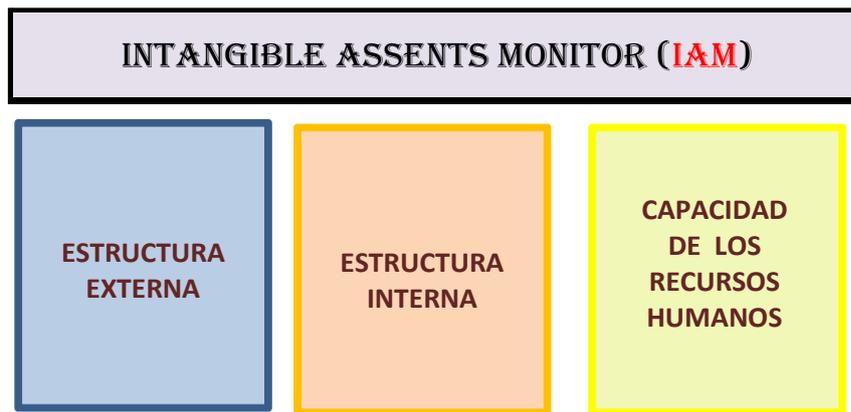
**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

El Cuadro de mando de cada departamento contiene unas variables determinadas que son controladas a través de unos indicadores clave. A través de éstos, y realizando una comparación con los objetivos marcados por la empresa se pueden obtener una serie de desviaciones que, mediante su análisis y contrastación, se convierten en un eslabón muy importante en el proceso de toma de decisiones.

#### **2.4.2.2 Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby (Monitoreo de Activos Intangibles)**

El modelo de K. Eric Sveiby (6), "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras. (Recomendamos el acceso a: -diferencias con el bsc-).

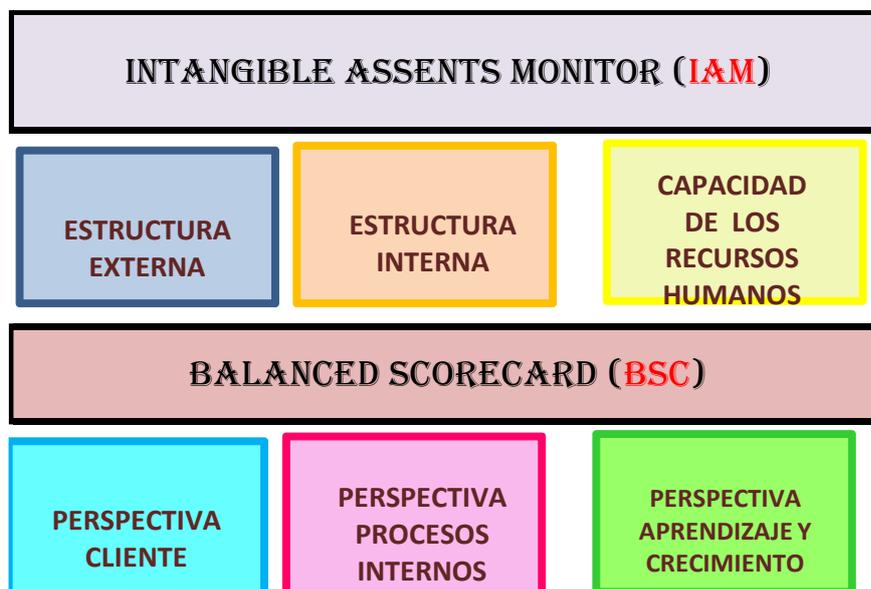
**Gráfico N° 7. Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby**



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son Crecimiento (cambio)/Renovación, Eficacia y Estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección. Como puede verse en su home page, resulta curioso que K. E. Sveiby hace un esquema análogo en relación a su IAM y el BSC. Veámoslo en la figura siguiente:

**Gráfico N° 8. Sistema de Información de Dirección**



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

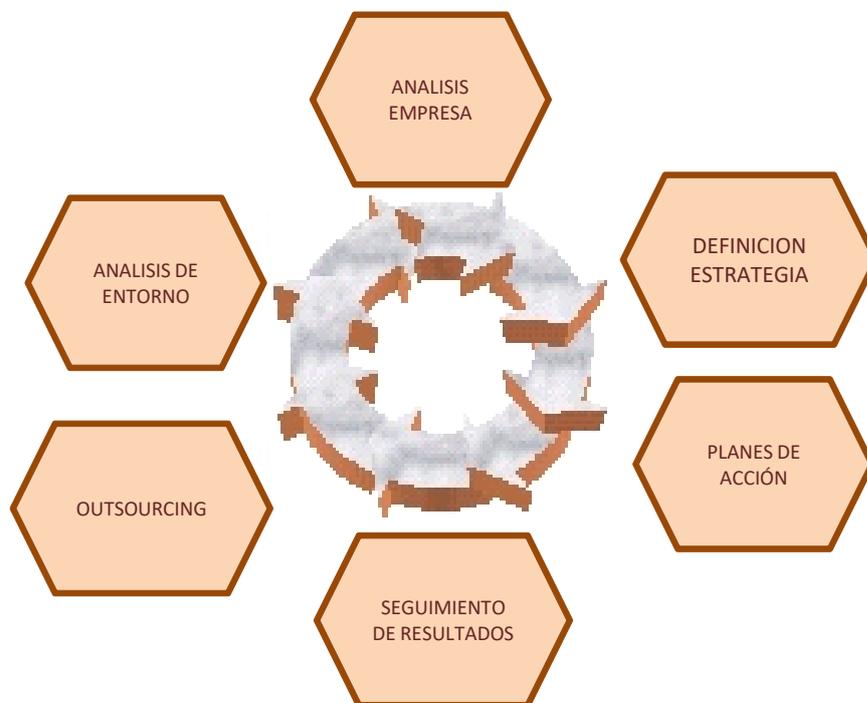
Conociendo el BSC, nos percatamos de que la Perspectiva Financiera no es tomada en el modelo IAM, de hecho Sveiby -al igual que Kaplan y Norton- afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras. Mientras que en el BSC las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un "apartado" financiero que es cubierto

inherentemente. Otra diferencia clara está en el factor tiempo: mientras que el IAM fue creado en Suecia sobre 1986-87, el BSC fue en EE.UU. sobre 1990. Existen algunas diferencias más, aunque recomendamos el acceso a BSC-IAM para consultarlas.

### 2.4.2.3 Modelo de Gestión de SINGER

El modelo SINGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y quien les presenta esta lección, el profesor A. López Viñegla.

**Gráfico N° 9. Modelo de SINGER**



**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

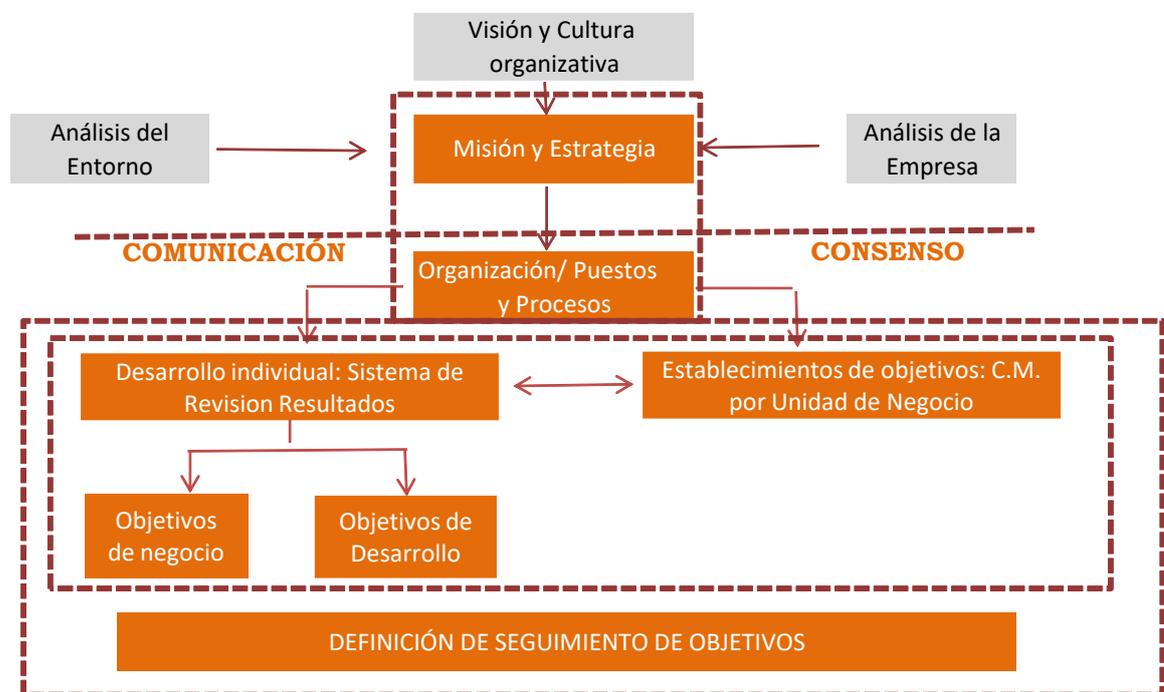
Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa,

desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

### Etapas del Modelo de SINGER

Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del SINGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

**Gráfico N° 10. Etapas del Modelo de SINGER**



**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

## 2.5 LA EMPRESA

(Microeconomía, 2009) “La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la

transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).”

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

(Milesi, 2007) “La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.”

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional,

especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

### **2.5.1 Clasificación**

La empresa puede ser clasificada según la Superintendencia de Compañías desde varios puntos de vista; para este efecto se tomará en consideración los siguientes:

- a) Por la actividad que cumple
- b) Por el tamaño
- c) Por el sector al que pertenece
- d) Por la forma de la organización del Capital

#### **a) Por la actividad que cumple**

- Comercial: Aquella que se encarga del acercamiento de los bienes desde el productor hacia el intermediario minorista o al consumidor, sin realizar cambios de forma ni de fondo en la naturaleza de los bienes
- Industria: Es aquella encargada de la transformación, modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de la producción.
- Servicios: Empresa creada con el fin de atender ciertas necesidades de carácter biológico, sentimental, afectivo y similares.

#### **b) Por el tamaño**

Las empresas se clasifican en pequeñas medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales los más destacados son:

Valor del Patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de Personas, Superficie o área de utilización, etc.

**c) Por el sector al que pertenece**

- Sector Privado: El aporte del capital corresponde a personas naturales o jurídicas del sector privado.
- Sector Público: Si el aporte del capital lo hace el gobierno (Estado).
- Sector Mixto: Cuando a la conformación del capital concurren los aportes tanto del sector privado como del sector público.

**d) Por la forma de organización del capital**

Unipersonales: El capital se conforma con el aporte de una sola persona natural.

Sociedad o Compañía: El capital (propiedad) se conforman mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas.

## **2.6 MARKETING MIX**

“El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.” (Espinosa, 2014)

### **Gráfico N° 11. Marketing Mix**



**Fuente:** <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

- **Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

- **Precio**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a

posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

- **Distribución**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

- **Comunicación**

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

Diseño de un modelo de gestión comercial para asegurar la rentabilidad del Centro Comercial “El Ángel” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar, que conlleve a la eficiencia y eficacia en los procesos comerciales.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable independiente**

Modelo de Gestión Comercial

#### **3.2.2 Variable dependiente**

Asegurar la rentabilidad del Centro Comercial “El Ángel” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar, que conlleve a la eficiencia y eficacia en los procesos comerciales.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Tipos de estudios de investigación**

El tipo de estudio en la presente investigación a aplicarse es la descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, que se desarrollan alrededor del ambiente del Centro Comercial “El Ángel”. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Para lo cual se deberá recoger los datos sobre la base de la idea a defender, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### 3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación a aplicarse es la experimental que estará integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre el Centro Comercial “El Ángel” para poder determinar las mejores estrategias que formaran parte del modelo de gestión comercial.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de estudio de esta investigación la constituye la Población Económicamente Activa que está integrada por 27,244 habitantes según el censo de población año 2010 del INEC.

La muestra aplicada será aplicando la fórmula de cálculo para la muestra de población finita:

**Tabla N° 7. Fórmula de muestra de población finita**

FORMULA
$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$
DETALLE
n = el tamaño de la muestra. N = tamaño de la población. $\sigma$ = Desviación estándar de la población 0,5. Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. 1,96 e = Límite aceptable de error muestral 0,05.

$$n = \frac{27244(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.05)^2(27244-1) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$

$$n = \frac{27244 (0.9604)}{68.1075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{26165,1376}{69,0679}$$

$$n = 379$$

En éste caso la muestra será de 379 habitantes los cuales serán considerados como los potenciales clientes del Centro Comercial El Ángel.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1 Métodos**

DEDUCTIVO: “Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que las conclusiones sigue necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.” (Rodríguez, 2013)

La aplicación de este método va relacionado con el análisis de los aspectos específicos económicos y sociales del Centro Comercial El Ángel.

INDUCTIVO: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación. (Rodríguez, 2013)

Éste método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar las potencialidades y las estrategias aplicables en el modelo de gestión comercial.

#### **3.5.2 Técnicas**

Las técnicas para obtener información en el presente trabajo será:

- Encuesta, Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Mediante un cuestionario para obtener respuestas

específicas, la misma que se aplicara a los comerciantes del Centro Comercial el Ángel.

- Entrevista, Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Aplicada al administrador del Centro Comercial así como al personal administrativo.
  
- Observación, Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis; para conocer el funcionamiento del centro comercial y las actividades comerciales así como el estado actual del mercado.

### **3.5.3 Instrumentos**

- Documentos bibliográficos, electrónicos y guías de entrevista.
- Cuestionario de la entrevista.
- Cuestionario de la encuesta.
- Registro de la observación.

### 3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

<b>BLOQUE N°1</b>	<b>DATOS INFORMATIVOS</b>
-------------------	---------------------------

#### Sexo

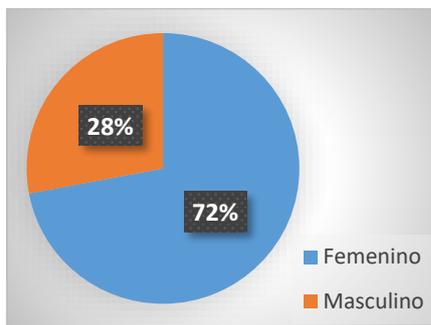
**Tabla N° 8. Sexo**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Femenino	273	72%
Masculino	106	28%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 12. Sexo**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

**Fuente:** Tabla N° 8

#### ANÁLISIS:

Del total de encuestados, el 72% fueron de sexo femenino y el 28% corresponden a sexo masculino.

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta nos indican que en el cantón San Miguel de Bolívar se encuentra la mayor población de mujeres.

## Edad

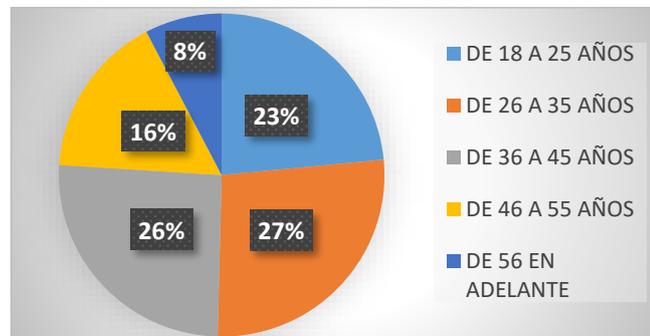
**Tabla N° 9. Edad**

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
DE 18 A 25 AÑOS	89	23%
DE 26 A 35 AÑOS	102	27%
DE 36 A 45 AÑOS	97	26%
DE 46 A 55 AÑOS	62	16%
DE 56 EN ADELANTE	29	8%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 13. Edad**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N° 9

## ANÁLISIS

El 53% de los encuestados corresponden a edades que van de los 26 a los 45 años. Seguido por un 23% de edades de entre 18 y 25 años.

### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de encuestados de la población de San Miguel de Bolívar se encuentran de una edad de 26 a 35 años de edad de los que hemos podido recopilar la información requerida en la encuesta.

## 1. ¿Con qué frecuencia visita un centro comercial?

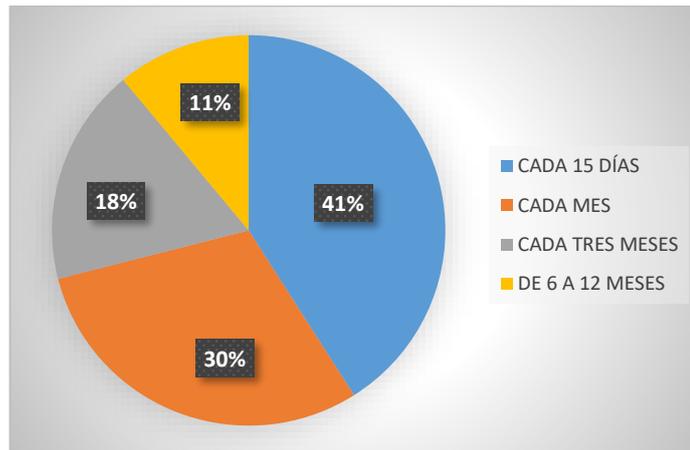
Tabla N° 10. Frecuencia de visita a centros comerciales

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
CADA 15 DÍAS	153	41%
CADA MES	115	30%
CADA TRES MESES	69	18%
DE 6 A 12 MESES	42	11%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 14. Frecuencia de visita a centros comerciales



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N° 10

## ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 41% frecuenta un centro comercial cada quince días, el 30% visita un centro comercial cada mes; el 18% de los encuestados frecuentan un centro comercial cada tres meses, mientras que el 11% de ellos lo hace una vez de seis a 12 meses. Con lo que se puede establecer que la mayor parte de los ciudadanos encuestados si visitan con frecuencia los centros comerciales.

## INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que un porcentaje mayor dicen que visitan dos veces al mes los centros comerciales, mientras que un porcentaje medio dicen que no han visitan con frecuencia estos lugares.

## 2. ¿En qué ciudades usted frecuentemente desearía visitar un centro comercial?

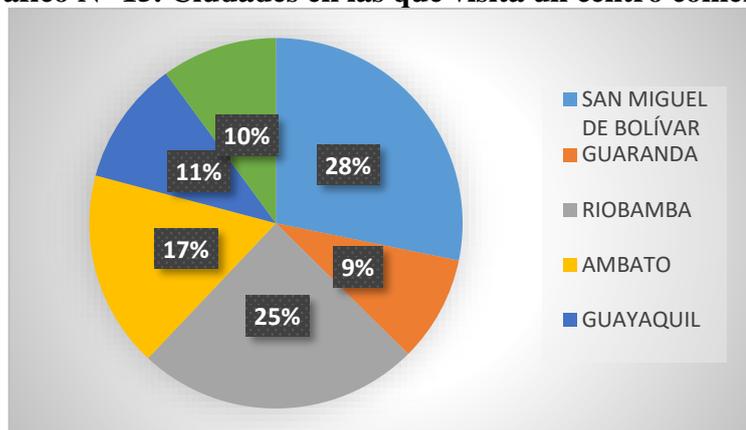
**Tabla N° 11. Ciudades en las que visita un centro comercial**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SAN MIGUEL DE BOLÍVAR	107	28%
GUARANDA	35	9%
RIOBAMBA	93	25%
AMBATO	65	17%
GUAYAQUIL	41	11%
OTRAS	38	10%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 15. Ciudades en las que visita un centro comercial**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N°11

## ANÁLISIS

La ciudad de San Miguel de Bolívar, ésta es considerada como la más frecuentada por el 28% de los encuestados, siendo la ciudad de Riobamba la segunda opción con el 25%, y como tercera opción la ciudad de Ambato con el 17%; considerando también como una de las opciones de ciudades a Guayaquil y Guaranda con el 11% y 10% respectivamente.

## INTERPRETACIÓN:

Los resultados indican que la mayor parte de los ciudadanos del que visitan centros comerciales en San miguel de Bolívar. Mientras que un porcentaje medio indica que visitan a las ciudades de Riobamba, Ambato y Guayaquil, las ciudades menos visitadas es Guaranda entre otros.

## 3. ¿Cuál es la razón por la que usted prefiere ir a un centro comercial?

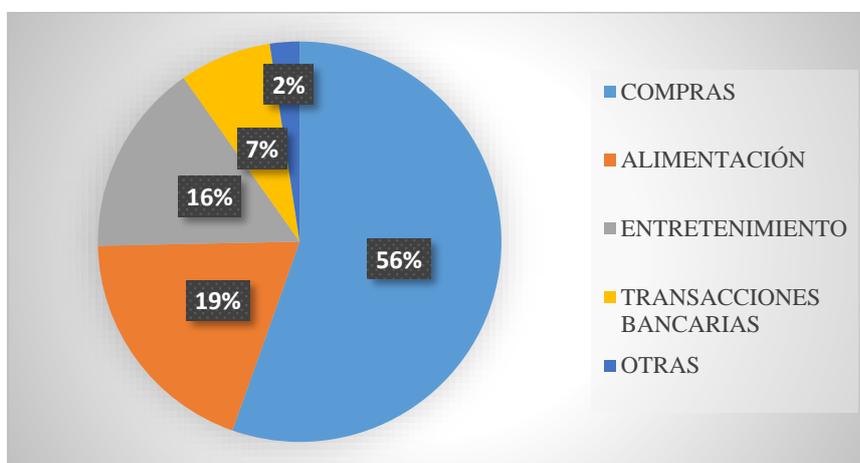
**Tabla N° 12. Razón por la que prefiere centros comerciales**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
COMPRAS	210	55%
ALIMENTACIÓN	73	19%
ENTRETENIMIENTO	59	16%
TRANSACCIONES BANCARIAS	28	7%
OTRAS	9	2%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 16. Razón por la que prefiere centros comerciales**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N° 12

#### ANÁLISIS:

Las opciones más comunes por las que los usuarios acuden a un centro comercial es en primer lugar por realizar compras con el 56%, siendo la opción de alimentación la segunda opción con el 19%, la opción de entretenimiento ocupa el tercer lugar con el 16%, y finalmente para transacciones bancarias y otras el 7% y 2%, demostrando que las personas optan por los centros comerciales para la realización de compras.

#### INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos de las opciones más comunes que utilizan los usuarios los centros comerciales en primer lugar es para realizar compras, también acuden a este lugar por alimentación, entretenimiento, transacciones bancarias entre otras, siendo los menos visitados en estos lugares.

4. ¿Qué productos y/o servicios desearía que se ofrezcan en el Centro Comercial “El Ángel” es?

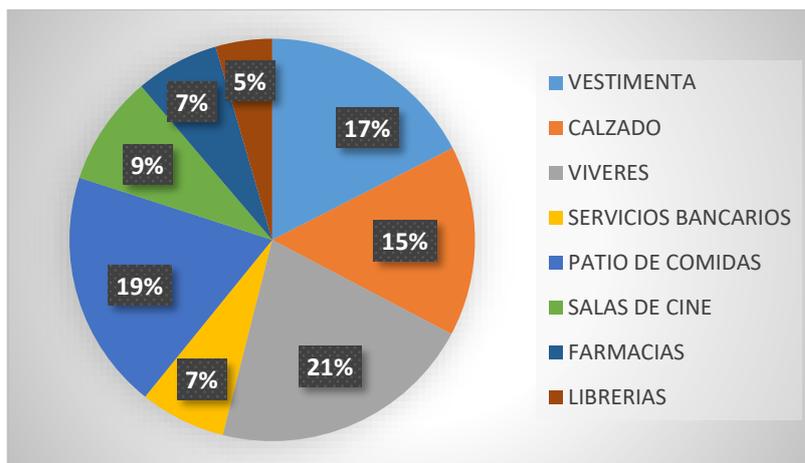
**Tabla N° 13. Productos y servicios deseados**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
VESTIMENTA	89	17%
CALZADO	78	15%
VIVERES	108	21%
SERVICIOS BANCARIOS	35	7%
PATIO DE COMIDAS	98	19%
SALAS DE CINE	45	9%
FARMACIAS	34	7%
LIBRERIAS	23	5%
<b>Total</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 17. Productos y servicios deseados**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N°13

**ANÁLISIS:**

Entre los productos preferidos para que se ofrezcan en el Centro Comercial encontramos a los víveres con el 21%, el patio de comidas con el 19%, como tercera opción la vestimenta con el 17%, el calzado con el 15%, salas de cine con el 9%, farmacias y servicios bancarios con el 7%, y finalmente las librerías con el 5%.

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas dirigidas a los pobladores de la Ciudad de San Miguel de Bolívar los productos y servicios más deseados que se ofrezcan en el centro comercial es los víveres y patios de comidas lugares muy apetecidos por los ciudadanos, mientras que la sección de vestimenta y calzado son muy visitadas por las personas adultas, en un porcentaje

medio la sala de cine lugar de entretenimiento para los ciudadanos y las más bajas en porcentaje de visitas son las farmacias, servicios bancarios y librerías.

**5. ¿Qué horarios de los siguientes, prefiere usted para la atención del Centro Comercial “El Ángel”?**

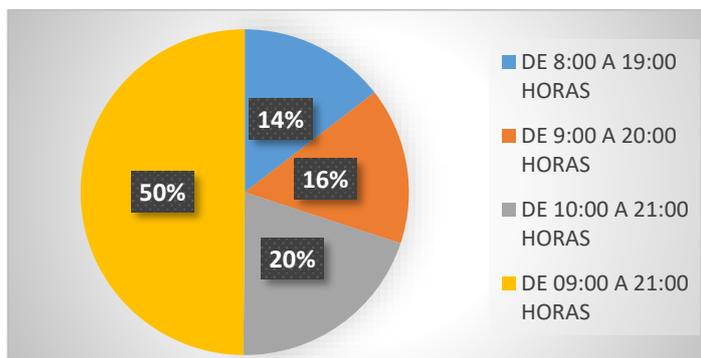
**Tabla N° 14. Horario de atención**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
DE 8:00 A 19:00 HORAS	55	15%
DE 9:00 A 20:00 HORAS	59	16%
DE 10:00 A 21:00 HORAS	76	20%
DE 09:00 A 21:00 HORAS	189	50%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 18. Horario de atención**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N° 14

**Análisis**

El 50% de los encuestados prefieren el horario de 09:00 a 21:00 horas por lo que la hace la opción más preferida, mientras que el 20% prefieren los horarios de 10:00 a 21:00, mientras que los otros horarios mencionados tuvieron entre 16% y 14%.

**INTERPRETACIÓN:**

Los resultados demuestran que la mayor parte de ciudadanos encuestados opinan que el centro comercial tenga horario de atención de 9:00 a 21:00 para comodidad de la población.

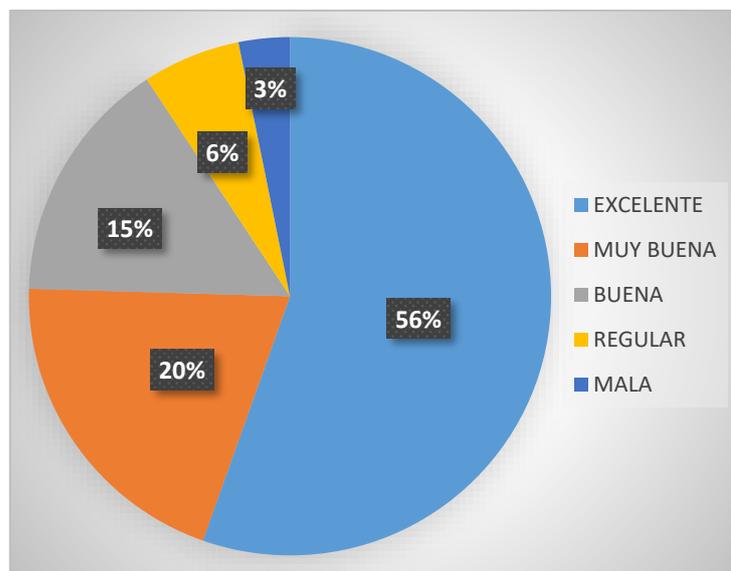
6. ¿El Centro Comercial “El Ángel” se encuentra ubicado en las calles Bolívar 11 – 25 y Guayas; qué le parece su ubicación?

Tabla N° 15. Ubicación

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	210	55%
MUY BUENA	76	20%
BUENA	58	15%
REGULAR	23	6%
MALA	12	3%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo  
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 19. Ubicación



Elaborado por: Evelyn Trujillo  
Fuente: Tabla N° 15

**ANÁLISIS:**

La ubicación es considerada por el 56% de los encuestados como excelente, mientras que el 20% consideran que es muy buena, el 15% dicen que es buena y finalmente un mínimo 6% piensan que es regular, y el 3% mala.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los ciudadanos están de acuerdo que el centro comercial está en una excelente ubicación considerando que se encuentra en una vía de acceso interprovincial.

**7. ¿De los siguientes segmentos en qué establecimientos realiza sus compras?**

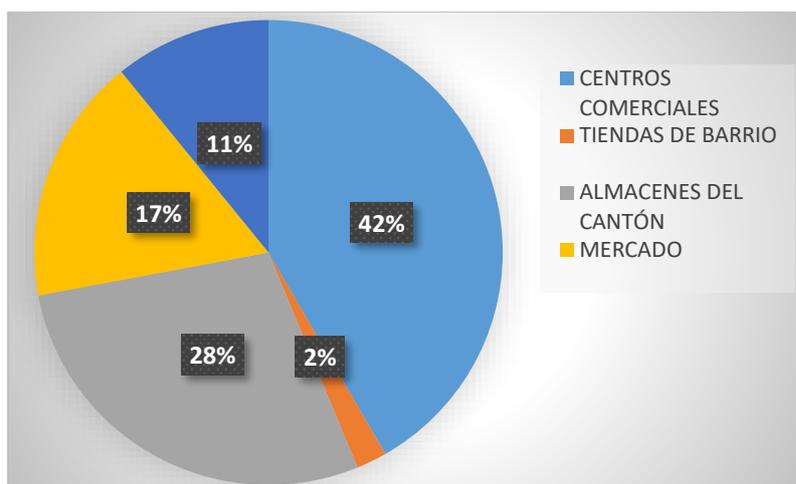
**Tabla N° 16. Realiza compras**

PREGUNTA	VESTIMENTA		CALZADO		VIVERES	
	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa
CENTROS COMERCIALES	158	42%	136	36%	143	38%
TIENDAS DE BARRIO	8	2%	12	3%	88	23%
ALMACENES DEL CANTÓN	107	28%	129	34%	50	13%
MERCADO	65	17%	48	13%	98	26%
CATÁLOGOS	41	11%	54	14%	0	0%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 20. Vestimenta**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N° 16

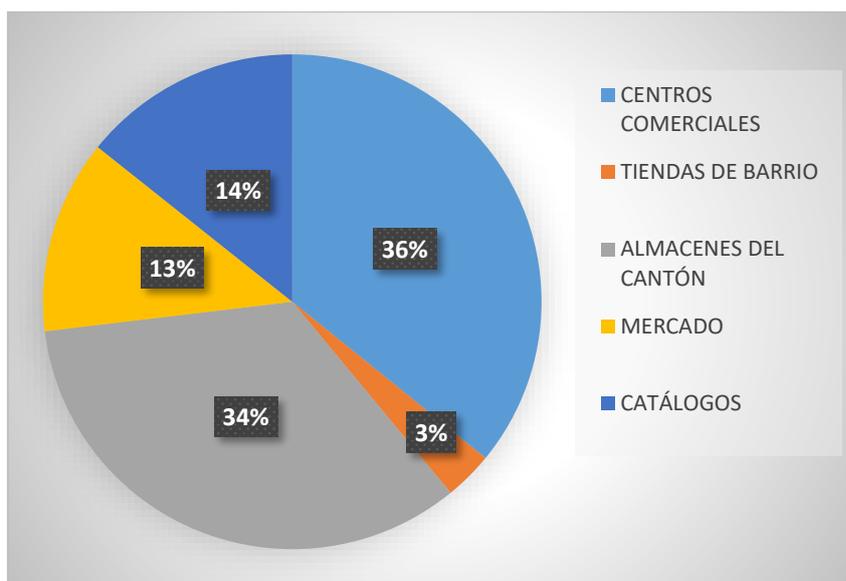
**ANÁLISIS:**

La adquisición de vestimenta, por el 42% de los encuestados la realizan en centros comerciales, el 28% en almacenes del cantón San Miguel de Bolívar, 17% lo realiza en los mercados, y en un menor número el 11% lo hacen en catálogos y el 2% en tiendas de barrio.

**INTERPRETACIÓN:**

Según los datos reflejados en el cuadro y la gráfica la mayoría de encuestados realizan compras de vestimenta en centros comerciales.

**Gráfico N° 21. Calzado**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

**Fuente:** Tabla N° 16

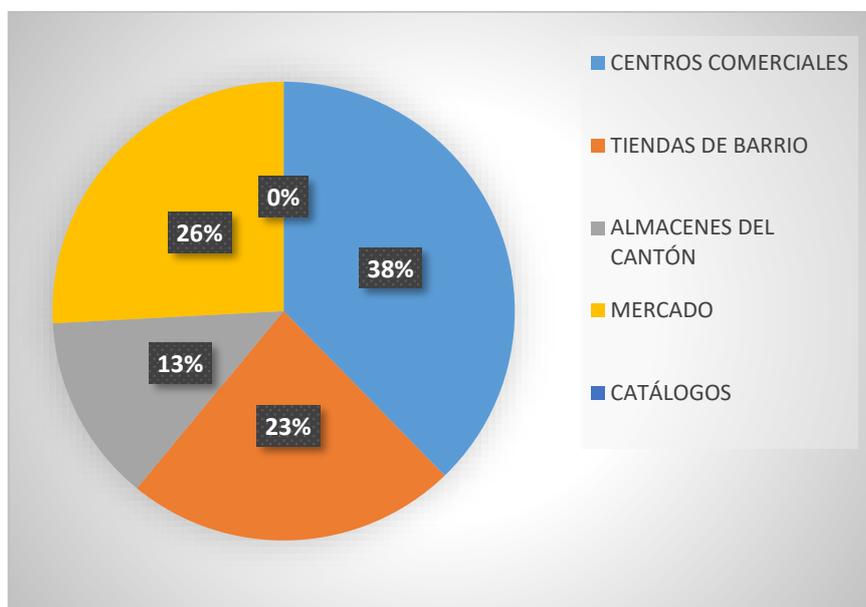
**ANÁLISIS:**

La adquisición de calzado, por el 36% de los encuestados la realizan en centros comerciales, el 34% en almacenes del cantón San Miguel de Bolívar, 14% lo realiza en catálogos, el 13% en mercados y el 3% en tiendas de barrio.

**INTERPRETACIÓN:**

Según los datos reflejados en el cuadro y la gráfica los encuestados realizan compras de calzado en centros comerciales.

**Gráfico N° 22. Víveres**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo  
**Fuente:** Tabla N°16

**ANÁLISIS:**

La adquisición de víveres, por el 38% de los encuestados la realizan en el centros comerciales, el 26% en mercados, el 23% en tiendas de barrio, y el 13% lo realiza en almacenes del cantón.

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los datos obtenidos de la compra de vivires en centros comerciales y en los demás establecimientos nombrados en la pregunta no es mucha, porque las personas compran es estos lugares según la necesidad que tengan de adquirir el producto.

## 8. ¿Cuáles de las siguientes opciones para publicidad usted prefiere?

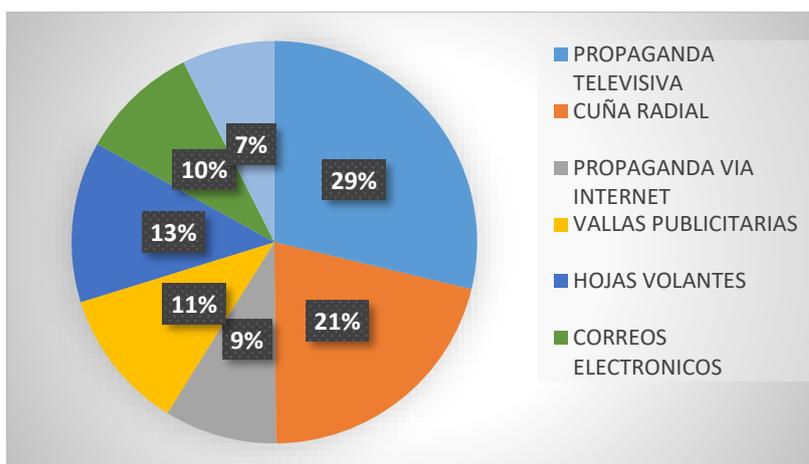
**Tabla N° 17. Publicidad**

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
PROPAGANDA TELEVISIVA	109	29%
CUÑA RADIAL	80	21%
PROPAGANDA VIA INTERNET	34	9%
BALLAS PUBLICITARIAS	43	11%
HOJAS VOLANTES	49	13%
CORREOS ELECTRONICOS	36	9%
PUBLICIDAD MÓVIL	28	7%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 23. Publicidad**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Tabla N°17

### ANÁLISIS

La propaganda televisiva fue escogida por el 29% de los encuestados como la opción más preferida, el 21% publicidad radial, el 13% prefirió hojas volantes, el 11% vallas publicitarias, el 10% correos electrónicos, el 9% prefirió propaganda vía internet, y finalmente la última opción es publicidad móvil con el 7%.

### INTERPRETACIÓN:

Lo anterior demuestra que el medio de comunicación más utilizado según los ciudadanos es la televisión ya que, es una manera de transmitir de forma oportuna e incentivar a las personas a que puedan visitar el centro comercial. Algunos opinan que la forma más directa sería la radio ya que, la mayoría la sintoniza. Varios dicen que el más

recomendable sería por medio de hojas volantes y vallas publicitarias, el Internet porque es un medio que en la actualidad que es muy utilizado por el avance en la tecnología.

9. ¿De las siguientes características, cuál es la más importante en el momento de hacer una compra? (donde 1 es el más importante y 7 el menos importante)

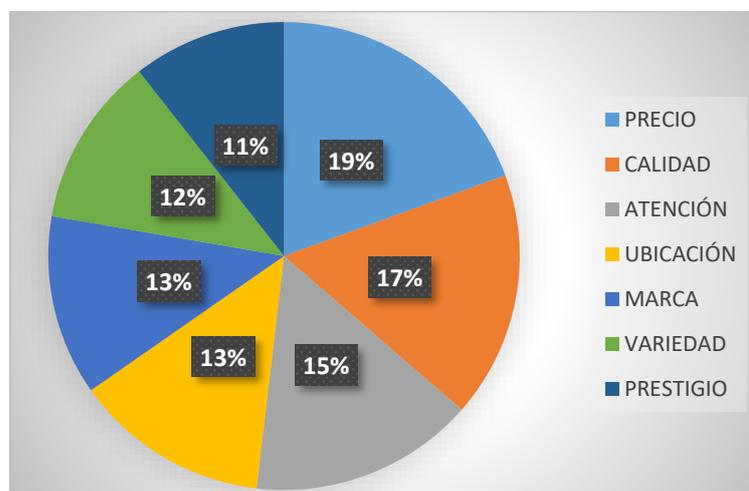
**Tabla N° 18. Características**

	PRECIO		CALIDAD		ATENCIÓN		UBICACIÓN		MARCA		VARIEDAD		PRESTIGIO	
	f	fr	f	fr	f	fr	F	fr	f	fr	f	fr	f	fr
<b>1</b>	162	43%	59	16%	79	21%	33	9%	31	8%	63	17%	54	14%
<b>2</b>	49	13%	142	37%	82	22%	23	6%	87	23%	21	6%	72	19%
<b>3</b>	28	7%	38	10%	129	34%	14	4%	41	11%	69	18%	43	11%
<b>4</b>	31	8%	21	6%	12	3%	112	30%	76	20%	35	9%	51	13%
<b>5</b>	56	15%	65	17%	32	8%	97	26%	104	27%	53	14%	27	7%
<b>6</b>	30	8%	28	7%	18	5%	28	7%	30	8%	98	26%	44	12%
<b>7</b>	23	6%	26	7%	27	7%	72	19%	10	3%	40	11%	88	23%
<b>total</b>	379	100%	379	100%	379	100%	379	100%	379	100%	379	100%	379	100%

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 24. Características**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: TablaN°

ANÁLISIS:

La característica que guía más a un usuario el momento de elegir dónde hacer su compra es el precio con el 19%, la calidad por el 17%, la atención por el 15%, la ubicación del lugar de compra y la marca por el 13%, la variedad y prestigio por el 12% y el 11% respectivamente.

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de la población consideran que al momento de realizar compra se fijan en el precio y calidad, las personas consideran que es un factor muy importante al momento de obtener un producto o servicio. También da mucho de que ver la atención, ubicación entre otros elementos según la comodidad que prefiera el cliente al instante de adquirir el producto o servicio.

### 10. ¿Qué servicios complementarios preferiría usted en el Centro Comercial “El Ángel”?

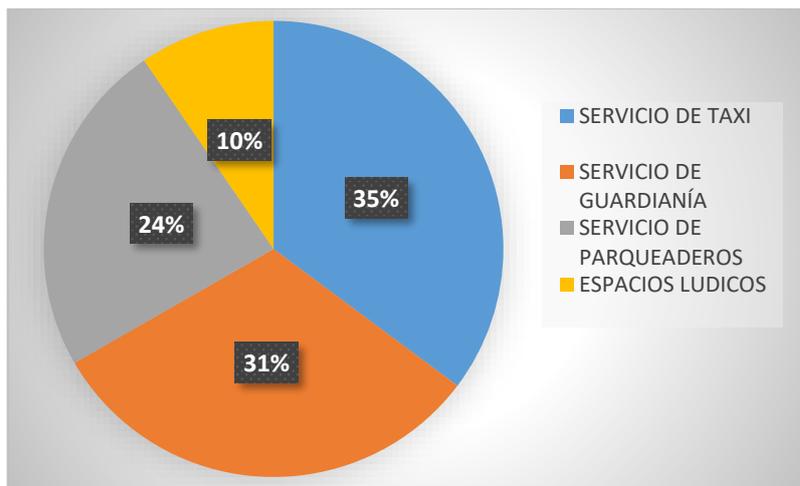
**Tabla N° 19. Servicios complementarios**

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SERVICIO DE TAXI	148	35%
SERVICIO DE GUARDIANÍA	132	31%
SERVICIO DE PARQUEADEROS	100	24%
ESPACIOS LUDICOS	40	10%
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 25. Servicios complementarios**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS:

El servicio complementario más preferido es el servicio de taxi con el 35%, la segunda opción es servicio de guardianía con el 31%, mientras que el servicio de parqueadero es la tercera opción con el 24%, finalmente los espacios lúdicos con el 10% como última opción.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Los ciudadanos opinan que para dar más realce al centro comercial es necesario implementar un servicio de taxis para dar mayor comodidad al usurario, mientras otros opinan que el servicio de guardia y parqueo son elementos que brindaran más seguridad a los visitantes al centro comercial.

#### **HALLAZGOS:**

- El 53% de los encuestados corresponden a edades que van de los 26 a los 45 años.
- Se pudo establecer la importancia que tienen los centros comerciales ya que son visitados con frecuencia de por lo menos dos veces al mes por el 41% de los encuestados. Mientras que el 11% de ellos lo hace una vez de seis a 12 meses.
- La ciudad de San Miguel de Bolívar, es considerada como la más frecuentada para visitar un centro comercial por el 28% de los encuestados, siendo la ciudad de Riobamba la segunda opción con el 25%, y como tercera opción la ciudad de Ambato con el 17%; considerando también como una de las opciones de ciudades a Guayaquil y Guaranda con el 11% y 10% respectivamente.
- Las opciones más comunes por las que los usuarios acuden a un centro comercial es en primer lugar por realizar compras con el 56%, siendo la opción de transacciones bancarias la menor con el 7%, demostrando que las personas optan por los centros comerciales para la realización de compras.
- Entre los productos preferidos para que se ofrezcan en el Centro Comercial encontramos a los víveres con el 21%, el patio de comidas con el 19%, como tercera opción la vestimenta con el 17%, el calzado con el 15%, salas de cine con el 9%, farmacias y servicios bancarios con el 7%, y finalmente las librerías con el 5%.
- El horario más preferido por el 50% de las personas es el de 09:00 a 21:00 horas, mientras que el 20% prefieren los horarios de 10:00 a 21:00.
- La ubicación es excelente según el 56% de los encuestados, existiendo un mínimo 3% piensan que es mala.
- El 42% adquiere la vestimenta en centros comerciales, el 36% el calzado. La adquisición de víveres, por el 38% de los encuestados la realizan también en centros comerciales.
- La propaganda televisiva fue escogida por el 29% de los encuestados como la opción más preferida, el 21% publicidad radial, el 13% prefirió hojas volantes, el 11% vallas

publicitarias, el 10% correos electrónicos, el 9% prefirió propaganda vía internet, y finalmente la última opción es publicidad móvil con el 7%.

- La característica que guía más a un usuario el momento de elegir dónde hacer su compra es el precio con el 19%, la calidad por el 17%, la atención por el 15%, la ubicación del lugar de compra y la marca por el 13%, la variedad y prestigio por el 12% y el 11% respectivamente.
- El servicio complementario más preferido es el servicio de taxi con el 35%, la segunda opción es servicio de guardianía con el 31%, mientras que el servicio de parqueadero es la tercera opción con el 24%, finalmente los espacios lúdicos con el 10% como última opción.

## CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CENTRO COMERCIAL “EL ÁNGEL” DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

### 4.1 ANTECEDENTES

El GAD. Municipal de San Miguel de Bolívar, tiene entre sus objetivos primordiales, promover la racionalización y eficiencia de la administración municipal y en la gestión de los servicios públicos, así como el fortalecimiento de los organismos locales, a través de la capacitación y la asistencia técnica.

Un diseño de modelo de gestión comercial que conlleve a la eficiencia y a la eficacia en las ventas del Centro Comercial “El Ángel” permitirá potencializar los beneficios de la nueva y moderna infraestructura que mejora las actividades de comercialización, manipuleo y expendio de productos garantizando higiene y salubridad, así como de otros artículos de interés para la ciudadanía, teniendo como visión principal transformar el comercio de productos en una actividad dinámica y ordenada.

### 4.2 PROCESO DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

Gráfico N° 26. Proceso del Plan de Gestión de Singer



Elaborado por: Evelyn Trujillo

### 4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

En la ciudad de San Miguel de Bolívar, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal la ciudad decidió desarrollar un proyecto que fomente el desarrollo económico de la ciudad, eleve la autoestima y fortalezca la el sentido de identidad de sus habitantes.

En un lote bordeado por la Av. José Gallardo Román y en el que desemboca la calle Coronel Albán, las autoridades de la municipalidad decidieron el emplazamiento de un Centro Comercial que aglomere los servicios comerciales y sociales para abastecer a los nuevos barrios aledaños en desarrollo.

#### **4.3.1 Misión**

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que sobre la base del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, las políticas locales y alianzas estratégicas, formula y ejecuta proyectos con el fin de promover el crecimiento integral de su territorio”.

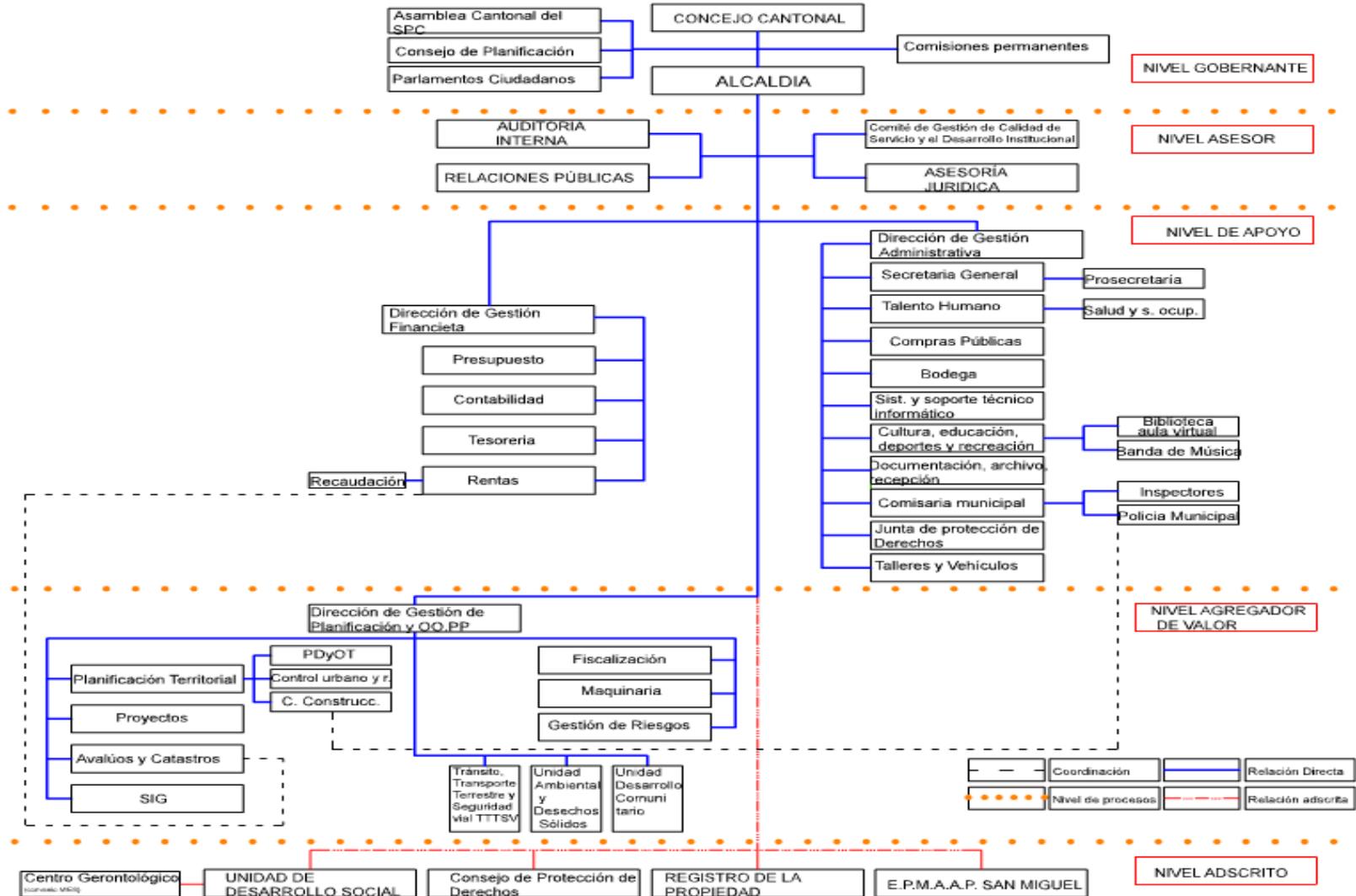
#### **4.3.1 Visión**

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, es una entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que sobre la base de su Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, formula y ejecuta proyectos cuya finalidad es promover el crecimiento integral de su territorio, estableciendo políticas locales acordes a sus competencias para beneficio de la población del cantón, fortaleciendo las alianzas estratégicas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos bajo principios éticos y morales”.

#### **4.3.2 Organigrama del GAD San Miguel de Bolívar**

En el organigrama se presenta los cinco niveles que lo conforman: Nivel gobernante, nivel asesor, nivel de apoyo, nivel agregado de valor, y nivel adscrito.

**Gráfico N° 27. Orgánico Institucional por procesos**



Fuente: <http://www.municipiosanmiguel.gov.ec/>

#### 4.3.4 Estudio de precedentes

Para tener una idea clara de los primeros parámetros de diseño, y funcionamiento de un centro comercial se realiza un análisis de precedentes arquitectónicos y de funcionamiento a lo largo del país. Este estudio tiene como objetivo principal rescatar ideas y funcionamientos específicos de otros centros comerciales para incorporarlos en el Centro Comercial El Ángel.

- **Centro Comercial River Mall.-** en Sangolquí es un complejo comercial que abastece un sector poblacional de 57.000 personas aproximadamente. Se enfoca en servir a la población de esta cantón, sectorizar y fomentar el intercambio comercial local.

Se desarrolla en 3 plantas comerciales y 2 plantas de subsuelos. Tiene un área aproximada en planta de 5500 m<sup>2</sup> y posee una gran variedad de locales comerciales. En su mayoría los locales comunes tienen un área aproximada de 40 m<sup>2</sup>. Tiene un patio de comidas con 14 locales con áreas que varían desde los 8 m<sup>2</sup> hasta los 20 m<sup>2</sup> y una mayoría de 13 m<sup>2</sup>. Bordean un espacio de comida de 380 m<sup>2</sup>.

- **Monay Shopping Center.-** en la ciudad de Cuenca es un nuevo centro comercial inaugurado en 2010, presenta un diseño y organización diferentes a los centros comerciales antiguos. A diferencia de centros comerciales como el Quicentro Shopping, el Caracol, el Centro Comercial Ñaquito (CCI), este plantea una sectorización entre el visitante y el empleado/concesionario.

Genera zonas públicas y privadas de servicios, lo que genera cierto confort tanto para el visitante como para el concesionario con sus abastecimientos de mercadería en horas de funcionamiento del centro comercial. El primer centro comercial en el Ecuador en utilizar este sistema fue El Condado Shopping que este año fue premiado por la International Council of Shopping Centers.

El Monay Shopping Center presenta un sistema de bodegaje general que renta a los locales comerciales interesados. Este sistema es administrado por la administración del centro comercial y permite a los concesionarios utilizar el espacio de almacenamiento variable que necesiten y pagar solamente por el espacio que utilicen.

Optimiza espacios potencialmente desperdiciados y mantiene la higiene en el bodegaje.

- **Condado Shopping.-** es el centro comercial que inició con la sectorización de espacios públicos y privados de servicios. La relación se genera mediante un sistema de doble circulación a los dos extremos de cada local comercial. Hacia el frente una circulación pública de clientes y visitantes con mucha transparencia, vitrinas de vidrio en su totalidad y una uniformidad modular en el tamaño del frente de los locales, salvo casos especiales con locales especiales.

Hacia el fondo de los locales comerciales se desarrolla un corredor de servicios con acceso independiente a cada local. Es un sistema de circulación privado que comunica las bodegas, las áreas de carga y descarga, espacios de almacenamiento y clasificación de basura directamente con los locales comerciales. El gran éxito de este sistema es que desaparecen las horas de abastecimiento comercial en las noches y horas no laborables del centro comercial. Este sistema fomenta la seguridad y potencializa el confort del visitante.

Este centro comercial potencializa la calidad espacial mediante pasillos de circulación con una gran altura y relaciones visuales entre los diferentes niveles a manera de balcones interiores. La cubierta de estos pasillos tiene mucha luminosidad generada por una cubierta de vidrio sobre el vacío generado por el sistema de balcones interiores.

- **La Plaza Shopping Center.-** En la ciudad de Ibarra es un claro ejemplo de la importancia de las “tiendas ancla” para el éxito comercial del centro comercial en sí. Alberga una gran cantidad de visitantes diariamente por el atractivo comercial que representan sus locales especiales. La estrategia de funcionamiento consiste en que los visitantes de las tiendas ancla al recorrer el pasillo interior, realizan un recorrido a través de los locales pequeños. Esto genera una actividad comercial que beneficia las ventas de todos los locales que se benefician de la necesidad periódica de los habitantes de visitar las tiendas ancla.

- **El Centro Comercial Plaza Cumbayá.-** es un ejemplo similar. Cuenta con aproximadamente 4500m<sup>2</sup> de construcción en 1 y 2 plantas. Tiene un concepto de paseo comercial. Con 30 locales comerciales diferenciados con una política de “no competencia interna” consiguieron dotar al centro comercial con locales de diferentes usos. Incluso los locales de comida tienen conceptos diferentes. Una de sus tiendas ancla es justamente uno de estos. La pizzería El Hornero y el Banco del Pichincha son locales especiales de mayor importancia en este espacio comercial. Con apenas 30 locales y una gran cantidad de otros centros comerciales a muy poca distancia, tiene el mayor porcentaje de rotación de clientes con aproximadamente 1200 vehículos diarios en solamente 100 plazas de estacionamientos.
  
- **La Piazza.-** en la ciudad de Machala es un excelente precedente para analizar la situación de una plaza de estancia e interacción social. El éxito de este centro comercial radica principalmente en que las actividades comerciales que se realizan pasan a tener un carácter social muy fuerte. Al ser un espacio de encuentro para los habitantes, la actividad comercial se produce por defecto de una necesidad social existente en todas las ciudades, más aún en ciudades pequeñas en donde muchos de los habitantes se conocen.

El resumen de precedentes expresa solamente las características principales que tienen una cierta influencia dentro del proyecto del Centro Comercial El Ángel.

#### **4.3.5 Análisis de espacio, accesos, vialidad**

La accesibilidad vial y la relación directa del Centro Comercial El Ángel con las vías del entorno es un aspecto poco favorable por las características específicas de utilización, porcentaje de circulación y velocidades promedio. La av. José Gallardo Román cumple la función de carretera conectora con las ciudades aledañas, tiene un alto tráfico vehicular liviano y también pesado.

### Gráfico N° 28. Acceso Vial



**Elaborado por:** Arq. José Terán  
**Fuente:** Memoria Descriptiva Arquitectónica. Centro Comercial Él Ángel

De la simplificación y clasificación del programa arquitectónico, generan espacios principales y secundarios, servidos y servidores, públicos y privados. Tomamos los espacios significativos tanto por área como por acumulación de personas e importancia programática y se establece según los análisis anteriores, potenciales ubicaciones preferenciales. Se estudia la relación inter espacial básica y la propia de cada espacio y finalmente se obtiene un partido arquitectónico producto del estudio analítico del entorno.

**Tabla N° 20. Espacios del Centro Comercial Él Ángel**

Espacio	Servido	Servidor	Público	Privado	Principal	Secundario
Mini-Mercado	X		X		X	
Locales	X		X		X	
Patio Comidas	X		X		X	
Cocinas		X		X		X
Farmacia/Electro.	X		X		X	
Administración		X		X		X
Bodegas		X		X		X
Baños		X	X			X
Sala Uso Múltiple	X		X		X	
Maquinas		X		X		X

**Elaborado por:** Arq. José Terán  
**Fuente:** Memoria Descriptiva Arquitectónica. Centro Comercial Él Ángel

#### **4.3.6 Análisis del macro entorno**

##### **4.3.6.1 Político**

Incentivo y apoyo del gobierno ecuatoriano a los proyectos emprendedores y comunitarios y esto se encuentra plasmado en la LEY DE DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL ECUADOR COMO MECANISMO DE GENERACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, en su CAPÍTULO I. ARTÍCULO 4°. OBLIGACIONES DEL ESTADO. Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

- Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
- Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registradas en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo.
- Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de los programas, y actividades de las organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industrias, Comercio o Turismo.
- Buscar los mecanismos y acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
- Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo

- Generar condiciones para que en las diferentes regiones, provincias y municipios del país surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

Entre otros mecanismos a cargo de las entidades estatales para dar cumplimiento a lo previsto en el presente artículo, las entidades estatales en proceso de liquidación o reestructuración, podrán reasignar bienes improductivos; el Consejo de sustancias Estupefacientes podrá asignar, en forma provisional o permanente, los bienes objeto de declaratoria de extinción del derecho de dominio, para dar cumplimiento a lo establecido en el presente artículo. Tal destinación podrá darse, por parte de las entidades competentes, a aquellos bienes decomisados o incautados.

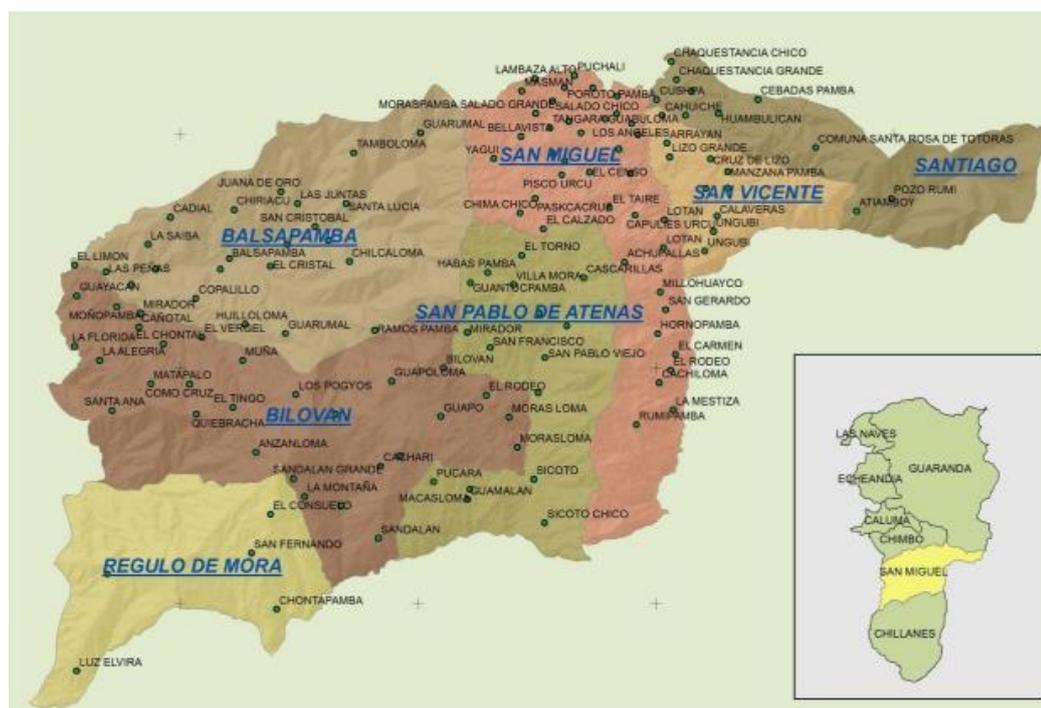
Esta ley es un claro ejemplo del incentivo a la productividad o asociatividad ya sea para el comercio o la producción, el Estado ecuatoriano fomenta el desarrollo sostenible de las comunidades, ya sea por medio del gobierno central o por medio de los gobiernos autónomos.

#### **4.3.6.2 Social**

En el aspecto social se puede destacar que la ciudad de San Miguel de Bolívar, así como en toda la provincia de Bolívar, no cuenta con ningún centro comercial, a pesar de la cantidad de habitantes de la provincia que según el censo del INEC del año 2010 es de 183.641 habitantes, y que en los últimos años se ha dado un crecimiento demográfico de la zona. La tasa de crecimiento anual total a nivel cantonal, es el 0,2%; de esta el 0,27% corresponde a la población masculina y el 0,14% a la población femenina.

El cantón San Miguel está ubicado en el centro de la Provincia Bolívar en un repliegue de la cordillera Occidental de los Andes compartiendo territorios de la meseta interandina y una pequeña parte del subtrópico. Su POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA): 9.834 habitantes.

**Gráfico N° 29. Mapa de San Miguel de Bolívar**



**Fuente:** [http://vototransparente.ec/apps/elecciones-2014/images/planes\\_trabajo/BOLIVAR/ALCALDES%20MUNICIPALES/SAN%20MIGUEL/LISTAS%2035-62-17/LISTAS%2035-62-17.pdf](http://vototransparente.ec/apps/elecciones-2014/images/planes_trabajo/BOLIVAR/ALCALDES%20MUNICIPALES/SAN%20MIGUEL/LISTAS%2035-62-17/LISTAS%2035-62-17.pdf)

**Pobreza:** Existen 20282 habitantes del cantón que se encuentran en condiciones de pobreza por necesidades básicas insatisfechas, equivalente al 74,44% de la población.

**Vivienda:** El nivel de hacinamiento a nivel cantonal es: 12,74%

**Educación:** Existe 166 habitantes que asisten a un nivel de escolaridad, 1177 que dicen no asistir y 531 habitantes que no proporcionan información. De la población cantonal 22339 personas saben leer y escribir y 2418 no lo saben.

**Salud y Ambiente:** La prevalencia de la desnutrición crónica en menores de 5 años en el cantón San Miguel de Bolívar es 32,32 x mil. La tasa de mortalidad infantil en menores de 5 años representa el 7.2 por mil nacidos vivos. La cobertura de los servicios básicos a nivel cantonal es:

- Cobertura Agua Potable: 35,26%
- Cobertura Alcantarillado Sanitario 38,98%
- Cobertura de Recolección de Basura 42,39%

### **4.3.6.3 Económico**

- La Población económicamente activa – PEA, en el cantón San Miguel de Bolívar es: 9269 habitantes, de esta, el 57,09%, de la población se dedica a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; el 1,86% a industrias manufactureras.
- En el año 2013 se evidencia un crecimiento del 11,51% con referencia a las transferencias del año 2012.
- La generación de ingresos propios en el año 2012 representa el 5,41% con relación a las transferencias del PGE del año 2012.

Como se ve en la mayoría de los centros comerciales, se encuentran tiendas o cadenas nacionales e internacionales que ofrecen sus productos en ellos, los cuales se realizan por medio del establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, tiendas, cadenas reconocidas y puede servir para darle mayor trascendencia y reconocimiento al Centro Comercial El Ángel.

### **4.3.7 Análisis del micro entorno**

#### **4.3.7.1 Ubicación e infraestructura**

- El centro comercial El Ángel cuenta con una ubicación estratégica por ser en una vía de acceso interprovincial.
- Infraestructura física atractiva y moderna.

#### **4.3.7.2 Mercado**

- Comerciantes pertenecientes a la comunidad
- Tiene público objetivo, definido e identificado
- Servicios complementarios atractivos que generarán flujos de personas constantes.
- Ser nuevos en el mercado
- Inexperiencia en el funcionamiento de centros comerciales.
- No poder controlar los bienes y servicios a comercializar, pues la mayoría de los locales serán arrendados o concesionados.

### 4.3.7.3 Administrativa

- Falta de una estructura administrativa y de planificación.

### 4.3.8 Análisis FODA

Tabla N° 21. FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> La ubicación del Centro Comercial es estratégica por ser en una vía de acceso interprovincial.</p> <p><b>F2.</b> Comerciantes pertenecientes a la comunidad</p> <p><b>F3.</b> Infraestructura física atractiva y moderna.</p> <p><b>F4.</b> Tiene público objetivo, definido e identificado</p> <p><b>F5.</b> Servicios complementarios atractivos que generarán flujos de personas constantes.</p>	<p><b>D1.</b> Ser nuevos en el mercado</p> <p><b>D2.</b> Inexperiencia en el funcionamiento de centros comerciales.</p> <p><b>D3.</b> No poder controlar los bienes y servicios a comercializar, pues la mayoría de los locales serán arrendados o concesionados.</p> <p><b>D4.</b> Falta de una estructura administrativa y de planificación.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> No existe otro centro comercial en la provincia de estas características.</p> <p><b>O2.</b> Futuro crecimiento demográfico de la zona.</p> <p><b>O3.</b> Incentivo y apoyo del gobierno a los proyectos emprendedores y comunitarios.</p> <p><b>O4.</b> Posibilidad de establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, tiendas, cadenas reconocidas nacionalmente.</p>	<p><b>A1.</b> Elecciones, cambio de gobierno municipal. Administración del GAD del Cantón San Miguel de Bolívar.</p> <p><b>A2.</b> La competencia de otros centros comerciales con más tiempo en el mercado.</p> <p><b>A3.</b> Preponderancia del comercio informal</p> <p><b>A4.</b> Políticas públicas y económicas cambiantes.</p>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

**Tabla N° 22. FODA Estratégico**

<b>FORTALEZA Y OPORTUNIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>DEBILIDAD Y AMENAZA</b>
F3 – O1 F5 – O4	- Establecer la imagen corporativa del Centro Comercial “Él Ángel” que permitan posicionar en la mente del consumidor - Tarjetas de Afiliación	Elaborar el marketing mix para el Centro Comercial “Él Ángel” que fortalezcan la estructura organizacional	D1 – A1 D2 – A4
<b>DEBILIDAD Y OPORTUNIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>FORTALEZA Y AMENAZA</b>
D4 – O3 D3 – O2	Elaborar el diseño de la papelería corporativa	Elaborar la promoción y publicidad del Centro Comercial	F2 – A3 F1 – A2

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

#### **4.4 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL**

##### **4.4.1 Misión**

Ofrecer a los ciudadanos del sector la oportunidad de comercializar sus productos o servicios de forma organizada y a bajos costos; asegurando al cliente una atención de calidad en un ambiente óptimo, así como la conformidad de encontrar en un solo sitio variedad de productos y servicios.

##### **4.4.2 Visión**

Ser líderes en el mercado local, provincial y regional en la comercialización de sus productos, con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de los usuarios y superar las perspectivas de comercialización de la ciudadanía a través de espacios adecuados para el proceso comercial en la comunidad.

### **4.4.3 Políticas**

Las políticas que se presentan a continuación están orientadas a cinco aspectos fundamentales:

- Para los concesionarios
- De atención al cliente
- De calidad
- De comunicación
- Financieras

#### **4.4.3.1 Políticas para los concesionarios**

- 1) El local y las instalaciones arrendadas o concesionadas se emplearán para el objeto comercial para el cual fueron arrendados por lo que esto se encuentra establecido en el contrato.
- 2) Todas las tiendas, negocios, restaurantes, cadenas que se ubiquen en el centro comercial se encuentran autorizados para usar la marca, “Centro Comercial “El Ángel”.
- 3) Para los descuentos y promociones se debe realizar un cronograma y enviarlo a la administración del centro comercial.
- 4) El cuidado, limpieza, seguridad, conservación y mantenimiento de los locales es de responsabilidad de los concesionados, la limpieza de los espacios comunes como pasillos, escaleras eléctricas, parqueaderos, baños, entre otros; son de responsabilidad del centro comercial.
- 5) El pago del valor de concesión mensual, deberá realizarse con puntualidad a la fecha que se establezca en los contratos. Siendo este uno de los motivos principales por los que se perdería el concesionamiento.

#### **4.4.3.2 Políticas de atención al cliente**

- 1) El usuario es la razón de ser de la empresa, por lo tanto se debe satisfacer sus necesidades.

- 2) Los concesionarios tienen la obligación de ofrecer una atención de calidad a sus clientes, por medio del buen trato, respondiendo a sus inquietudes, atendiendo a sugerencias.
- 3) Capacitar a los concesionarios permanentemente.
- 4) Encuestas constantes de satisfacción al cliente.

#### **4.4.3.3 Políticas de calidad**

- 1) Comercializar, implementar, adecuar y administrar la concesión de espacios con los más altos estándares de calidad, y realizando una selección adecuada de las tiendas, negocios, locales comerciales, cadenas, restaurantes, a los que se les arrendará los locales dentro del Centro Comercial “Él Ángel”.
- 2) La calidad del servicio para nuestros clientes es compromiso tanto de concesionarios como la administración del centro comercial.
- 3) Comunicación efectiva entre los proveedores, concesionarios y la administración del Centro Comercial.
- 4) Realizar inspecciones de locales y áreas de manera imprevista, lo que obligará a los concesionarios a mantener limpios sus espacios, así como ordenado y bien presentado, recordando que es responsabilidad de todos los comerciantes y de la administración mantener la buena imagen del Centro Comercial “Él Ángel”.

#### **4.4.3.4 Política de comunicación**

- 1) Comunicación fluida, constante entre las áreas del centro comercial: Tanto la administración, así como del personal de limpieza y de los locales concesionados, con la finalidad de conocer y analizar la situación actual que es lo que está pasando en el centro comercial y que es lo que se puede hacer para el beneficio del mismo.

- 2) Informar los reglamentos cuando se creen, políticas del centro comercial, así como los cambios, para lograr la participación en la construcción de las herramientas administrativas con opiniones de todos los actores.
- 3) Programar las reuniones con anticipación y difundir con eficacia y oportunidad las mismas.

#### **4.4.3.5 Políticas financieras**

- 1) El departamento de Comercialización establecerá un presupuesto para la realización y ejecución de todos los proyectos que se emprendieran en busca del desarrollo del Centro Comercial “Él Ángel”, así como la ejecución de planes de comercialización, marketing, efectos derivados de la administración del mismo.
- 2) Todos los pagos que tengan que realizar los concesionarios estarán establecidos en los contratos de concesión, con fecha máxima, valor, interés aplicable al tiempo de mora en el caso de haberla, alícuotas, entre otros.
- 3) El concesionario tendrá que efectuar obligatoriamente los pagos correspondientes a los consumos por servicios de electricidad, agua potable y teléfono de conformidad a las planillas mensuales de consumo emitidas por las respectivas empresas, y servicios adicionales solicitados como internet y televisión por cable o satelital, todos los locales cuentan con las adecuaciones para su instalación, pero las gestiones para las mismas deberán ser realizadas por los concesionarios, brindando el centro comercial el apoyo y facilidades necesarias.

#### **4.4.4 Valores**

- Actitud de Servicio: Reconocemos las necesidades de nuestros clientes, concesionarios y colaboradores, con el objetivo de entregar un servicio óptimo.
- Calidad: Amplia disposición para trabajar en conjunto para ofrecer productos y servicio de calidad y lograra la satisfacción tanto de clientes como de concesionarios.
- Honestidad: Disposición a trabajar en busca del beneficio común, sin importar que esto se anteponga al bien personal.

- **Innovación:** Valoramos la importancia de innovación, la creatividad de todos los actores y las propuestas viables para un cambio continuo.
- **Lealtad:** Cumplir con nobleza y sin reservas lo pactado tanto la administración como los concesionarios.
- **Respeto:** Manifestar estima, cuidado por los compañeros, el trabajo, los clientes y la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplir efectivamente los compromisos adjudicados con los clientes y usuarios.
- **Responsabilidad social:** Establecer procesos, estrategias y sistemas de gestión para el centro comercial que generen impacto en beneficio de la comunidad.

#### **4.4.5 Objetivos del Centro Comercial**

##### **Objetivo General**

Definir el marco de referencia para la gestión comercial del Centro Comercial Él Ángel que permita planificar, organizar y controlar el proceso de comercialización.

##### **Objetivos específicos**

- Establecer estrategias que permitan potencializar la gestión comercial del Centro Comercial Él Ángel.
- Fomentar la asociatividad y los emprendimientos comerciales de la colectividad.
- Dar estructura organizacional al área comercial del Centro Comercial.

#### **4.4.6 Organigrama estructural**

Para lograr establecer una estructura que permita organizar de manera efectiva la comercialización del Centro Comercial Él Ángel, se debe establecer la necesidad de la creación de un departamento de Gestión Comercial dentro del GAD Municipal, el cuál sea el encargado de la administración del centro comercial, para el que se propone la siguiente estructura administrativa:

**Gráfico N° 30. Organigrama Departamento de Gestión Comercial**

**DEPARTAMENTO DE  
GESTIÓN COMERCIAL**

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

El Departamento de Gestión Comercial que administrará el centro comercial estará conformado por:

- Dirección del departamento de Gestión Comercial
- Asistente comercial
- Jefe de unidad de Marketing
- Asistente de Marketing

Se presenta a continuación la descripción de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo del departamento:

**Tabla N° 23. Ficha de puesto de trabajo: Director**

<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Director del Departamento de Gestión Comercial</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Dirigir, controlar y coordinar las acciones del personal, vigilando que todo se realice correctamente para lograr el desarrollo del Centro Comercial “Él Ángel”.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar, coordinar al personal del departamento, efectuando reuniones periódicas fijando objetivos de trabajo y controlando que se realice sus funciones correctamente.</li> <li>▪ Llevar el registro y control administrativo del presupuesto asignado para el departamento y la administración del CC “Él Ángel”.</li> <li>▪ Realizar análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>▪ Mantenerse informado e informar a los colaboradores sobre las particularidades y modificaciones en los distintos productos y servicios.</li> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir reglamento y políticas internas, para el desarrollo sistémico de sus actividades.</li> <li>▪ Elaborar y mantener actualizado el Plan de Gestión comercial.</li> </ul>
<b>Requisitos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer título de tercer nivel en: Ingeniería comercial, Administración, Finanzas, Economía o Marketing. (carreras afines de carácter administrativo)</li> <li>▪ Tener conocimientos en manejo de herramientas de gestión.</li> <li>▪ Experiencia de 3 (tres) años en gestión o dirección administrativa o cargos similares.</li> <li>▪ Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>▪ Edad mínima 30 años.</li> </ul>

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

**Tabla N° 24. Ficha de puesto de trabajo: Asistente de la Dirección**

<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Asistente del Departamento de Gestión Comercial</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Ejecutar los procesos administrativos del departamento, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio para el desarrollo del Centro Comercial “Él Ángel”.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar soporte en la formulación y seguimiento de los planes de del departamento comercial.</li> <li>▪ Proponer y monitorear indicadores de gestión comercial.</li> <li>▪ Identificar oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos vigentes.</li> <li>▪ Organizar y analizar la información de la dirección como pronósticos, presupuestos, indicadores de gestión, entre otros con objetivo de identificar desviaciones y plantear acciones de mejora.</li> <li>▪ Elaboración y gestión de reportes y presentaciones a la dirección.</li> <li>▪ Reemplazar al director cuando este no esté presente.</li> </ul>
<b>Requisitos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer título de tercer nivel en: Ingeniería comercial, Administración, o Marketing. (carreras afines de carácter administrativo)</li> <li>▪ Tener conocimientos en manejo de herramientas de Word, Excel, de gestión (nivel avanzado).</li> <li>▪ Experiencia de 2 años en cargos similares.</li> <li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>▪ Competencias: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo.</li> <li>▪ Edad mínima 24 años.</li> </ul>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

**Tabla N° 25. Ficha de puesto de trabajo: Jefe de la unidad de Marketing**

<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Jefe de la Unidad de Marketing</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Planificar, dirigir y evaluar el plan de marketing en los diferentes medios de comunicación y publicidad. Proporcionar al público una buena imagen Corporativa.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamiento estratégico de actividades.</li> <li>▪ Realizar el marketing mix del centro comercial.</li> <li>▪ Manejar de la imagen y la publicidad que permita dar mayor trascendencia a la existencia del centro comercial y éste sea conocido en toda la región.</li> <li>▪ Realizar el plan de marketing anual, con la determinación del presupuesto necesario para su ejecución.</li> <li>▪ Realizar la Investigación de mercado donde se realizara el análisis y el levantamiento de la información del mercado, en referencia a los productos y negocios que finalmente ocupen las instalaciones del Centro Comercial El Ángel.</li> <li>▪ Elaboración de informes del cumplimiento presupuestario de las acciones publicitarias.</li> <li>▪ Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes.</li> <li>▪ Mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>Requisitos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer título de tercer nivel en: Ingeniería comercial, o Marketing.</li> <li>▪ Tener conocimientos en manejo de herramientas electrónicas inherentes al cargo.</li> <li>▪ Experiencia de 2 años en cargos similares.</li> <li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>▪ Competencias: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo.</li> <li>▪ Edad mínima 25 años.</li> </ul>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

**Tabla N° 26. Ficha de puesto de trabajo: Asistente de Marketing**

<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Asistente de Marketing</b>
<b>Descripción del puesto</b>	Ejecutar los procesos administrativos de la unidad, brindar apoyo en los procesos afines al área.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamiento estratégico de actividades.</li> <li>▪ Realizar informes de mercado los que servirán de base para la toma de decisiones de la administración del centro comercial.</li> <li>▪ Realizar, y mantener actualizada la base de datos de competidores, clientes, clientes potenciales, futuros clientes.</li> <li>▪ Programar y coordinar junto con la jefatura de la unidad las capacitaciones inherentes a imagen corporativa, atención al cliente, y todas las que fueren necesarias para el progreso y reconocimiento del CC “Él Ángel” como una marca.</li> <li>▪ Establecer los presupuestos aplicables para el plan de capacitaciones, así como de la logística para cada una de ellas, en las que también se deben incluir charlas de motivación y crecimiento comercial.</li> <li>▪ Asistir y brindar apoyo en todas las actividades encomendadas por la jefatura de la unidad de marketing.</li> </ul>
<b>Requisitos del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer título de tercer nivel en: Ingeniería comercial, o Marketing.</li> <li>▪ Tener conocimientos en manejo de herramientas electrónicas inherentes al cargo.</li> <li>▪ Experiencia de 2 años en cargos similares.</li> <li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>▪ Competencias: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo.</li> <li>▪ Edad mínima 24 años.</li> </ul>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.4.7 Objetivos Estratégicos

- Difundir la Imagen Corporativa del Centro Comercial “Él Ángel” en un 75% en el año 2015-2016.
- Posicionar en un 70% en la mente del consumidor y ser la primera opción para que visiten las personas el Centro Comercial “Él Ángel” en los próximos dos años.

#### 4.5 ESTRATEGIAS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

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 del Centro Comercial Él Ángel, desde su formulación a partir del consenso de la alta dirección, hasta su puesta en práctica por parte de todos los comerciantes que formarán parte de este proyecto.

**Tabla N° 27. Estrategias**

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Ofrecer a los ciudadanos del sector la oportunidad de comercializar sus productos o servicios de forma organizada y a bajos costos; asegurando al cliente una atención de calidad en un ambiente óptimo, así como la oportunidad de encontrar en un solo sitio variedad de productos y servicios.	Difundir la Imagen Corporativa del Centro Comercial “Él Ángel” en un 75% en el año 2015-2016.	▪ Establecer la imagen corporativa del Centro Comercial “Él Ángel”
		▪ Elaborar el diseño de la papelería corporativa
	Posicionar en un 70% en la mente del consumidor y ser la primera opción para que visiten las personas el Centro Comercial “Él Ángel” en los próximos dos años.	▪ Elaborar el marketing mix para el Centro Comercial “Él Ángel”
		▪ Elaborar la promoción y publicidad del Centro Comercial

Elaborado por: Evelyn Trujillo

##### 4.5.1 Primera Estrategia de Comercialización: TARJETAS DE AFILIACIÓN AL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”

Los precios de los artículos, productos y demás servicios ofertados dentro del centro comercial, previo convenio con todos los locales, almacenes, tiendas, formarán parte del club de beneficios del Centro Comercial “Él Ángel”, por medio de una tarjeta de afiliación que por lanzamiento durante el primer mes no tendrá costo, al segundo mes su costo será de \$4,99, la tarjeta le ofrecerá descuentos en sus compras en las tiendas del centro comercial durante todo el tiempo y tendrá una caducidad de 5 años.

**Gráfico N° 31. Tarjeta de afiliación**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### **4.5.2 Segunda Estrategia de Comercialización: PROMOCIONES PARA EL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”**

A continuación se detallarán las promociones a realizarse para el año 2015, incluyendo el cronograma de su aplicación.

**Tabla N° 28. Promociones**

TEMPORADA	PROMOCIÓN	VIGENCIA	CRONOGRAMA SORTEOS														
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

CARNAVAL Y SAN VALENTÍN	Por compras superiores a \$50,00 participa en el sorteo de un viaje a la playa para dos personas	Del 25 de enero al 04 de febrero	5																
SEMANA SANTA	Por la compra en cualquiera de nuestros locales mayor a \$30,00 participa en el sorteo de un equipo completo para acampar (5 equipos en sorteo)	Del 01 al 23 de marzo		24															
DIA DE LA MADRE	Por cada \$30 de compra en cualquier tienda recibe un cupón para el sorteo de 100 órdenes de compra para mamá	Del 01 al 30 de mayo				31													
DIA DEL PADRE	Por cada \$30 de compra en cualquier tienda recibe un cupón para el sorteo de 100 órdenes de compra para papá	Del 01 al 29 de junio					30												
INICIO DE CLASES	Todo el mes por la compra de cada \$20 de los útiles y materiales escolares de tus hijos recibe un cupón y participa en el sorteo de 10 Tablets y 10 Laptops	Del 20 de agosto al 29 de septiembre								30									
NAVIDAD	Por cada \$20 de compra acumula puntos en tu cartilla para retirar cualquiera de los artículos de la promoción	Del 15 de noviembre 24 de diciembre																	25

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Las promociones que se ofrecerán serán por temporada o de acuerdo a fechas especiales, para las cuales se entregarán hojas volantes, como ejemplo presento el diseño que sigue:

### Gráfico N° 32. Hoja volante de promociones



Elaborado por: Evelyn Trujillo

### 4.5.3 Primera Estrategia de Marketing: IMAGEN CORPORATIVA DEL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”

#### 4.5.3.1 Nombre comercial

Centro Comercial “Él Ángel”

#### 4.5.3.2 Tonos, colores

Los colores que se emplearán para la imagen del Centro Comercial “Él Ángel” son los colores empleados en la bandera de San Miguel de Bolívar lo que será fácilmente de reconocer e identificar con el GAD, así como al ser colores vivos y que llaman la atención, por lo que lo hace una propuesta viable.

Gráfico N° 33. Tonos de colores



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.3.3 Logotipo

En el logotipo se han empleado los colores característicos de los símbolos del Cantón San Miguel de Bolívar, logrando de esta manera que se identifique directamente al Centro Comercial con el GAD Cantonal de San Miguel de Bolívar.

**Gráfico N° 34. Logotipo Centro Comercial “Él Ángel”**



#### 4.5.3.4 Eslogan

El eslogan es una frase clara y que está formada de cinco palabras, que tienen que ver con el nombre del centro comercial, para que sea más asociable y fácil de recordar, pero a su vez que identifique y les dé sentido de pertenencia especialmente a la comunidad.

***“Tu centro, tu experiencia angelical”***

#### 4.5.4 Segunda Estrategia de Marketing: DISEÑO DE LA PAPELERÍA CORPORATIVA

##### 4.5.4.1 Hoja membretada y sobre

Las hojas membretadas y los sobres permitirán reafirmar presentación corporativa, dándole mayor credibilidad y confianza en los trámites o certificados que se den por parte del Centro Comercial “Él Ángel” hacia las empresas, sus clientes, y los concesionarios.

**Gráfico N° 35. Hoja membretada**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

Las hojas membretadas serán en tamaño A4 (21cm x 29,7cm) de 90 gramos y los sobres serán de tamaño Alto = 12 cm. Ancho = 23,5cm de 90 gramos, el cual tendrá un área para escribir los datos del destinatario y demás, lo que se realizará con adhesivos, las impresiones se realizarán a full color.

**Gráfico N° 36. Sobre**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.4.2 Credencial de Identificación

Las credenciales permitirán que las personas puedan identificar a los empleados del Centro Comercial “Él Ángel” para permitir con facilidad la solución de inquietud que se les presente a los arrendatarios o los clientes y visitantes del centro comercial. Estarán elaboradas con mica plástica, impresas por ambos lados, en el reverso se encontrará la información del centro comercial, en caso de pérdida, sus medidas son de 10cm de largo x 5 cm de ancho.

Gráfico N° 37. Credencial de identificación



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.4.3 Tarjetas de presentación

Las tarjetas de presentación serán de gran aporte para aumentar la imagen corporativa del Centro Comercial “Él Ángel”, las cuales estarán elaboradas en papel lino de 300g doble lado, su impresión será a full color y sus medidas serán de 6 cm de largo x 10 cm de ancho.

**Gráfico N° 38. Tarjeta de presentación**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

#### **4.5.4.4 Fundas de cartón y reciclables para compras**

Las fundas de cartón serán utilizadas sólo en el área administrativa para distribuir materiales promocionales y de posicionamiento de la marca del Centro Comercial, sus especificaciones son de papel kraft 180g., cordón de poliéster con refuerzos en sus bases, se tendrán los siguientes tamaños de 32 cm de alto x 25cm de ancho.

Las fundas en tela cambrela 100% reciclables, se distribuirán en los diferentes locales que quieran participar en su venta y serán una opción principal para que los clientes puedan llevar sus compras. Habrán dos tamaños; la primera de y la más grande de 40cm x 40cm y su dimensión lateral será de 10cm. La segunda, la más pequeña de 30cm x 30cm y su dimensión lateral será de 10cm.

**Gráfico N° 39. Bolsas**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.5 Tercera Estrategia de Marketing: **MARKETING MIX DEL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”**

##### 4.5.5.1 Producto

Analizar y estudiar si los servicios del Centro Comercial coadyuvan para la mejora de la competitividad, el cual permitirá ofertar una variedad de productos y servicios en sus amplios y cómodos locales para bienestar de los clientes, y la satisfacción de los concesionarios.

- Diseñar un Plan de señaléticas e información de la distribución y ubicación de los locales con su numeración y denominación de los mismos, el principal será ubicado en el ingreso principal del Centro Comercial de manera que sea visible y ayude a la ubicación rápida y eficiente y tendrán las siguientes medidas de 6m de largo x 3m de ancho, También se pondrán las señaléticas de cada local con su respectivo nombre y número, estas serán ubicadas en las entradas principales de cada local, sus medidas serán de 1m de largo x 40cm de ancho, de acrílico y vinil adhesivo su impresión será a full color.

#### **Gráfico N° 40. Señalética de los locales**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Gráfico N° 41. Señalética Ubicación de los locales

**Locales**

01	11
02	12
03	13
04	14
05	15
06	16
07	17
08	18
09	19
10	20

Elaborado por: Evelyn Trujillo

Se plantea poner rótulo en el ingreso del centro comercial será de 6m de largo x 5m de ancho, estos serán diseñados con los nuevos colores, logotipo y slogan, ya que permitirá tener mayor captación por las personas, en las calles Bolívar 11-25 y Guayas.

Gráfico N° 42. Rotulo en el ingreso al centro comercial



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### **4.5.5.2 Precio**

Los precios de arrendamiento y concesión de los locales, tiendas, islas se fijaran después de un análisis minucioso de la competencia, teniendo en cuenta las variables de producto, plaza y promoción ya que son las variables muy importantes para determinar el precio.

#### **4.5.5.3 Plaza**

La ubicación del Centro Comercial es en un sector estratégico del Cantón San Miguel de Bolívar, ya que se encuentra en las calles Bolívar 11-25 y Guayas, una vía de acceso interprovincial, el cual nos permite tener una ventaja competitiva.

#### **4.5.6 Cuarta Estrategia de Marketing: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”**

Para el desarrollo de la estrategia de penetración en el mercado, se realizará una campaña publicitaria que estimule la visita al centro comercial, así como la compra de los productos y servicios, con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado del Centro Comercial “Él Ángel” del GAD del Cantón San Miguel de Bolívar.

##### **4.5.6.1 Vallas Publicitarias**

Se realizara una valla publicitaria para realzar la imagen corporativa del Centro Comercial, las cuales tendrán las siguientes características: de Lona Star Flex Traslúcida, con dos postes y estructura metálica, la impresión en gigantografía con tinta 100% solvente, sus dimensiones serán de 4,50 metros de ancho por 3 metros de largo, se plantea poner la valla en el ingreso de la ciudad ya que permitirá tener mayor captación por las personas, ayudará a que los viajeros sepan que existe un Centro Comercial en San Miguel de Bolívar.

**Gráfico N° 43. Valla al ingreso de la ciudad**



**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

#### **4.5.6.2 Publicidad Rodante**

Esta publicidad se ubicara en 2 buses de circulación urbana, el cual fortalecerá la imagen del Centro Comercial "Él Ángel", este será ubicado en el lado derecho del bus y elaborado con las siguientes características: vinil adhesivo, la impresión en gigantografía con tinta 100% solvente, 2,50 metros de largo por 70 cm de ancho.

**Gráfico N° 44. Publicidad rodante**



Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.6 Hojas Volantes

La finalidad de las hojas volantes es informar a la ciudadanía de San Miguel de Bolívar y de la provincia en general de las promociones y productos que puede encontrar en el Centro Comercial “El Ángel”, estos se entregaran lugares estratégicos de la ciudad y eventos que sean organizados por el municipio como pregones, desfiles y en ferias, tendrán el siguiente características: papel couché 150g su tamaño será de 15cm ancho x 20cm de ancho, la impresión será a full color.

Gráfico N° 45. Hoja volante principal



Elaborado por: Evelyn Trujillo

Para lo cual se elaborarán 1000 Flyers de propaganda de existencia y funcionamiento del centro comercial, para ser distribuidos y colocados en los puntos estratégicos antes mencionados.

#### 4.5.6.4 Publicidad en Radio

Tiene como objetivo promocionar el Centro Comercial “Él Ángel”, el anuncio se lo transmitirá en dos emisoras de la ciudad.

**Gráfico N° 46. Publicidad radial**


<p><b>RADIO SONORITMO</b> Ubicado: Calles Guayas y 10 de Enero. Paquete mensual de 3 cuñas diarias valor \$300</p>

<p><b>RADIO ZPACIO</b> Ubicado: calles guayas y Carlos Suarez Paquete mensual: 5 cuñas diarias valor \$150</p>

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

**Tabla N° 29. Cuña radial**

<p><b>Locutor:</b> Quieres tener una experiencia angelical mientras realizas tus compras?</p> <p><b>Sonido:</b> Musicalización</p> <p><b>Locutor:</b> En el Centro Comercial “Él Ángel” encontrarás las mejores opciones y con grandiosas promociones en sus almacenes, con un fabuloso patio de comidas, e instalaciones modernas, ubicada en las calles Bolívar 11-25 y Guayas.</p> <p><b>Sonido:</b> Musicalización</p> <p><b>Locutor:</b> Ahorro y calidad con horarios continuos de 9:00 a 21:00 horas.</p> <p><b>Locutor:</b> Anímate y visítanos.</p>
--

**Elaborado por:** Evelyn Trujillo

#### 4.5.6.5 Publicidad en prensa escrita

Tiene como finalidad captar e informar a las personas inicialmente de la existencia y funcionamiento del centro comercial, este anuncio de prensa se lo hará en el Diario lo Andes en el cuarto vertical en páginas inferiores y se lo publicara los días domingos durante dos meses.

**Gráfico N° 47. Publicidad en prensa escrita**



**DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE**  
**LOS ANDES**  
Siempre con buenas noticias

**DIARIO LOS ANDES**  
Matriz Riobamba, Veloz 38-83 y Carlos Zambrano  
Publicación día domingo en la cuarta parte de la hoja \$120,00  
Valor mensual del paquete de 4 fines de semana (domingo)  
\$450

Elaborado por: Evelyn Trujillo

**Gráfico N° 48. Publicación en prensa**



**Centro Comercial "El Ángel"**

**Una experiencia angelical!!!**

En el Centro Comercial "Él Ángel" encontrarás las mejores opciones y con grandiosas promociones en sus almacenes, con un fabuloso patio de comidas, e instalaciones modernas.

Ahorro y calidad con horarios continuos de 9:00 a 21:00 horas.  
Anímate y visítanos

Bolívar 11-25 y Guayas  
032952525  
www.ccelangel.com

Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.5.6.6 Correo electrónico y red social FACEBOOK

**Gráfico N° 49. Página Facebook**

Centro Comercial "EL Ángel"

Inicio Buscar amigos

Página Mensajes Notificaciones Herramientas de publicación Configuración Ayuda

Centro Comercial "El Ángel" de Bolívar

Tú centro, tú experiencia angelical

MIGUEL de Bolívar

Compañía Telf. 03 29252525

Crear llamada a la acción Te gusta Mensaje

Biografía Información Fotos Me gusta Más

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

Alcanza tu próximo objetivo 100 Me gusta Promocionar página

INFORMACIÓN

Agregar una breve descripción sobre tu página...

Agregar sitio web

FOTOS

Centro Comercial "El Ángel" de Bolívar

Una experiencia angelical!!!

El Centro Comercial "El Ángel" encontrará la mejores opciones y con grandiosas promociones en los almacenes, con un fabuloso patio de comidas, instalaciones modernas.

Atento y caluroso con los clientes de 9:00 a 21:00 h. Animarse y visitarnos.

Bolívar 11-25 y Guayas Telf. 03 29252525 www.ccelangel.com

Estado Foto/video Evento, hito +

¿Qué estuviste haciendo?

Centro Comercial "ÉL ÁNGEL" actualizó su foto de portada. Hace un momento

Centro Comercial "El Ángel" de Bolívar

Tú centro, tú experiencia angelical

Bolívar 11-25 y Guayas Telf. 03 29252525 www.ccelangel.com

Promocionar publi...

Me gusta · Comentar · Compartir

Centro Comercial "ÉL ÁNGEL" agregó una nueva foto. Hace un momento

Elaborado por: Evelyn Trujillo

La propuesta abarca la creación de una cuenta de correo electrónico [cceangel@hotmail.com](mailto:cceangel@hotmail.com) y la página en la red social de Facebook que es la más conocida, donde se publicará información del centro comercial, y promociones de los almacenes, no se realiza la creación de la página web debido a que por efectos de iniciar el

funcionamiento se hará la publicidad de ella por medio de la página web del GAD del Cantón San Miguel de Bolívar que es <http://www.municipiosanmiguel.gob.ec/>.

**Gráfico N° 50. Correo electrónico**



**Elaborado por: Evelyn Trujillo**

#### **4.5.7 Presupuestos de la aplicación de las estrategias para el CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”**

**Tabla N° 30. Presupuesto**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>VALOR</b>
IMAGEN CORPORATIVA DEL CENTRO COMERCIAL “ÉL ÁNGEL”	Nombre comercial	1	0	0
	Tonos, colores	1	0	0
	Logotipo	1	0	0
	Eslogan	1	0	0
DISEÑO DE LA PAPELERÍA CORPORATIVA	Hoja membretada	1000	52,00 (500)	104,00
	Credencial de Identificación	4	5,50	22,00
	Tarjetas de presentación	200	7,00 (100)	14,00
	Fundas de cartón	1000	0,45	450,00
	Fundas de tela cambrela	1000	0,95	950,00
	Sobre	1000	62,00 (500)	124,00
MARKETING MIX	Señalética de los locales (lona)	1	80,00	80,00
	Señalética ubicación de los locales	30	7,65	229,00
	Rotulo en el ingreso al centro comercial	1	80,00	80,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Vallas Publicitarias	1	1320,00	1320,00
	Publicidad Rodante	2	30,00	60,00
	Hojas Volantes	1000	0,20	200,00
	Publicidad en Radio	1 mes	450,00	450,00
	Publicidad en prensa escrita	4	120,00	480,00
	Correo electrónico y red social FACEBOOK	1	0	0
COMERCIALIZACIÓN	Tarjeta de afiliación	1000	3,99	3999,00
	Promociones (auspicios de los locales) gastos hojas volantes	12000	200,00 (por c/mil)	2400,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$10962,00</b>

Elaborado por: Evelyn Trujillo

#### 4.6 SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

Para la realización del seguimiento y evaluación de resultados se debe realizar luego de la aplicación del presente plan de gestión una encuesta de satisfacción y captación de clientes, la cual estará fijada para tres meses después de la aplicación del Plan de Gestión.

## CONCLUSIONES

Del presente trabajo realizado puedo concluir que:

- ✚ El Centro Comercial El Ángel, fue creado para dar mayor realce y trascendencia a la ciudad y sus actividades comerciales, así como para lograr disminuir de gran el comercio informal, ya que brinda la oportunidad de que los comerciantes de la ciudad con iniciativa pertenezcan a este proyecto que ofrecerá a la ciudadanía un comercio ordenado, confiable, controlado y en instalaciones adecuadas y modernas.
- ✚ El Modelo de Gestión Comercial para El Centro Comercial "El Ángel" del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar, servirá como herramienta de gestión para lograr una administración comercial eficiente, especialmente en el inicio del funcionamiento del centro comercial, los delineamientos, y los procesos aquí sugeridos, serán el mejor apoyo y guía para los encargados de administrarlo.
- ✚ Las estrategias que conforman el modelo de gestión comercial, están planteadas desde dos ejes fundamentales, como son: la comercialización y el marketing, las que permitirán dar a conocer la existencia y funcionamiento del centro comercial, las promociones y la tarjeta de afiliación son las mejores estrategias para llegar a posicionar y lograr que sea un ente económico de trascendencia dentro de la ciudad y la región.

## RECOMENDACIONES

En base al presente trabajo se recomienda que:

- ✚ El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar, como ente administrador y creador, debe aplicar el presente Modelo de Gestión Comercial, ya que le da una estructura más formal a la administración del Centro Comercial El Ángel, así como aporta con iniciativa y creatividad al desarrollo de la promoción y publicidad del mismo.
- ✚ El departamento de comercialización, realice o diseñe los manuales y reglamentos necesarios para llevar acabo la administración eficiente y eficaz del Centro Comercial El Ángel, así como el diseño del reglamento que regirá a los concesionarios, para lograr establecer en éste los convenios y auspicios que se podrán efectuar en caso de promociones conjuntas para posicionar el centro comercial.
- ✚ Para la aplicación de las estrategias, se realice una evaluación del mercado y de la competencia, por lo menos una vez al año, ya que las estrategias contempladas en el Modelo de Gestión han sido realizadas para el punto de partida del funcionamiento del Centro Comercial con las condiciones actuales de mercado, las mismas que podrán variar con el paso del tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

- García, F. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.

## LINKOGRAFÍA

- Espinosa, R. (2014). Marketing Mix: Las 4ps. (Recuperado el 28 de Abril de 2015.) de: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- González, Y. (2012). Marketing, comercialización y orientación al mercado. Definición y tendencias principales. (Recuperado el 01 de Mayo de 2015.) de: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/marketing-comercializacion-orientacion-mercado-definicion-tendencias-principales.htm>
- Guerrero, M., & Pérez, Y. (2012). Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas. (Recuperado el 20 de Marzo de 2015.) de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009a/504/Sistema%20de%20comercializacion.htm>
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. (Recuperado el 19 de Mayo de 2015.) de: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4)
- Massuh, C. (2009). Centros Comerciales. (Recuperado el 14 de Abril de 2015.) de: <http://es.slideshare.net/cmassuh/centros-comerciales-2429869>
- Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). Comercialización definición y conceptos. (Recuperado el 20 de Marzo de 2015.) de: <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Rodríguez, R. (11 de Octubre de 2013). Método deductivo. (Recuperado el 08 de Junio de 2015.) de: <https://prezi.com/72mvcqydpmtt/el-metodo-deductivo/>

Villamizar, Z. (13 de Febrero de 2012). Modelo de Gestión. (Recuperado el 19 de Mayo de 2015.) de: <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

VLADOCEAN. (17 de Enero de 2011). Que es un sistema de comercialización. (Recuperado el 18 de Marzo de 2015.) de: <https://vladocean.wordpress.com/2011/01/17/%C2%BFque-es-un-sistema-de-comercializacion/>

## ANEXOS

### Anexo No. 1

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE MARKETING  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**CENTRO COMERCIAL “EL ÁNGEL”**

FECHA: \_\_\_\_\_

LUGAR: San Miguel de Bolívar

SEXO: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Recopilar información pertinente sobre las características del centro comercial y de sus clientes.

**SELECCIONE UNA DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS CON UNA “X”**

**1. ¿Con qué frecuencia visita un centro comercial?**

CADA 15 DÍAS	
CADA MES	
CADA TRES MESES	
DE 6 A 12 MESES	

**2. ¿En qué ciudades usted frecuentemente visita un centro comercial?**

SAN MIGUEL DE BOLÍVAR	
GUARANDA	
RIOBAMBA	
AMBATO	
GUAYAQUIL	
OTRAS	

**3. ¿Cuál es la razón por la que usted prefiere ir a un centro comercial?**

COMPRAS	
ALIMENTACIÓN	
ENTRETENIMIENTO	
TRANSACCIONES BANCARIAS	
OTRAS	

4. ¿Qué **servicios** desearía que se ofrezcan en el Centro Comercial “El Ángel” es? **productos** y/o

VESTIMENTA	
CALZADO	
VIVERES	
SERVICIOS BANCARIOS	
PATIO DE COMIDAS	
SALAS DE CINE	
FARMACIAS	
LIBRERIAS	
OTROS	

5. ¿Qué **horarios** de los siguientes, **prefiere usted** para la atención del Centro Comercial “El Ángel”?

DE 8:00 A 19:00 HORAS	
DE 9:00 A 20:00 HORAS	
DE 10:00 A 21:00 HORAS	
DE 09:00 A 21:00 HORAS	

6. ¿El Centro Comercial “El Ángel” se encuentra ubicado en las calles Bolívar 11 – 25 y Guayas; qué le parece su ubicación?

EXELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

7. ¿De los siguientes **segmentos** en qué **establecimientos** realiza sus compras?

LUGAR	VESTIMENTA	CALZADO	VIVERES
CENTROS COMERCIALES			
TIENDAS DE BARRIO			
ALMACENES DEL CANTÓN			
MERCADO			
CATÁLOGOS			

8. ¿Cuáles de las siguientes opciones para publicidad usted prefiere?

PROPAGANDA TELEVISIVA	
CUÑA RADIAL	
PROPAGANDA VIA INTERNET	
BALLAS PUBLICITARIAS	
HOJAS VOLANTES	
CORREOS ELECTRONICOS	
PUBLICIDAD MÓVIL	

9. ¿De las siguientes características, cuál es la más importante en el momento de hacer una compra? (donde 1 es el más importante y 7 el menos importante)

PRECIO	
CALIDAD	
ATENCIÓN	
MARCA	
VARIEDAD	
PRESTIGIO	
UBICACIÓN	

10. ¿Qué servicios complementarios preferiría usted en el Centro Comercial “El Ángel”?

SERVICIO DE TAXI	
SERVICIO DE GUARDIANÍA	
SERVICIO DE PARQUEADEROS	
ESPACIOS LUDICOS	

Anexo No. 2

**CENTRO COMERCIAL “EL ANGEL”**

