



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

### **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

#### **TEMA:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL EN LA CARRETERA PANAMERICANA IBARRA - OTAVALO SECTOR NATABUELA Km 97, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORAS:** LIZETH PÁEZ H.  
FLOR VÁSQUEZ N.

**DIRECTOR:** ING. MARCELO VALLEJOS

**IBARRA, JULIO 2012**

## RESUMEN EJECUTIVO

La carretera Panamericana Ibarra – Otavalo, por su significativa circulación vehicular por tanto poblacional ofrece alternativas para la implementación de negocios que en algunos casos ya se han instalado, lo que determina un escenario de moderado a optimista para la creación de un Centro Comercial que podría ser el pionero en este sector. Del Diagnóstico Situacional se determina que existen altas probabilidades para la creación del Centro Comercial luego de analizar las perspectivas que tiene la población ante esta propuesta, concluyéndose este componente con la matriz AOOR (Aliados, Oponentes, Oportunidades y Riesgos). Del estudio de mercado se determina que el Centro Comercial dispondrá de una variedad de locales que satisfagan las expectativas de los clientes. Del análisis de la oferta se determina que en la autovía Ibarra – Otavalo no se localiza ningún Centro Comercial que cuente con diferentes unidades económicas. La demanda futura del Centro Comercial será de aproximadamente: de 3'863.891 personas para el año 2012, y para el año 2016 la demanda proyectada es de 5'276.278 personas. El mercado meta del Centro Comercial estará compuesto de la PEA de los cantones de Atuntaqui, Otavalo, Ibarra y Cotacachi. Del estudio técnico e ingeniería del proyecto se establece que el centro comercial se localizará en el sector de Natabuela Km 97 de la autovía Ibarra – Otavalo que corresponde a la intersección de la autovía con la calle Miguel Ángel de la Fuente, su infraestructura será de 12.690m<sup>2</sup>. La inversión necesaria para la ejecución del presente proyecto es de 2'369.260 dólares, su financiamiento se prevé de la siguiente forma 710.778 dólares como aporte de recursos propios y 1'658.482 con crédito de la Corporación Financiera Nacional, la utilidad que genera el proyecto es de \$ 586.461. En cuanto al análisis financiero se determina que el valor presente neto es de 578.901 dólares el TIR de 21% el PRI de 4 años, 6 meses y 14 días, el B/C de 1.24 dólares. En lo referente a la organización de la empresa se ha estructurado un organigrama como se muestra en el proyecto con sus niveles

organizativos y competencias del personal. Del análisis de impactos ambientales se determina que los impactos positivos tendrán una valoración media y los impactos negativos equivalen a una valoración muy baja.

## **ABSTRACT**

The Pan American Highway Ibarra - Otavalo, vehicular traffic for significant population therefore offers alternatives for the implementation of business that in some cases have already been installed, which means a moderate to optimistic scenario for the creation of a shopping center that could be the pioneer in this sector. Situational diagnosis is determined that there are high chances for the creation of the mall after analyzing the prospects that the population to this proposal, concluding that the matrix component AOOR (Allies, Opponents, Opportunities and Risks). Market study determined that the mall will have a variety of venues that meet customer expectations. An analysis of supply is determined that the highway Ibarra - Otavalo not find a mall that has different economic units. The future demand for the shopping center will be approximately: from 3'863.891 people by the year 2012 and by 2016 the projected demand is 5'276.278 people. The mall's target market will consist of EAP in the cantons of Atuntaqui, Otavalo, Ibarra and Cotacachi. Technical and engineering study of the Bill provides that the mall will be located in the area of Natabuela Km 97 of the motorway Ibarra - Otavalo that is the intersection of the highway with the road Miguel Angel de la Fuente, its infrastructure will be 12,690 m<sup>2</sup>. The investment required for the implementation of this project is \$ 2'369.260, funding provided as follows \$ 710,778 as a contribution of equity and credit 1'658 .482 with National Finance Corporation, the utility generated by the project is of \$ 586.461. As for the financial analysis it is determined that the net present value of \$ 578.901 is the IRR of 21% PRI 4 years, 6 months and 14 days, the B / C \$ 1.24. Regarding the organization of the company has structured an organization chart as shown in the project with its organizational levels and staff competence. From the analysis of environmental impacts are determined to have a positive impact average rating and the negative amount to a very low valuation

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.

**Nombres:** Lizeth Alexandra Páez Hernández

C.I 100292557-4

Flor María Vásquez Núñez

C.I 100356518-9

## **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las egresadas PÁEZ HERNÁNDEZ LIZETH ALEXANDRA Y VÁSQUEZ NÚÑEZ FLOR MARÍA, para optar por el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: “Estudio de factibilidad para la creación de un Centro Comercial en la carretera panamericana Ibarra - Otavalo sector Natabuela km 97, Provincia de Imbabura.” Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, al 01 día del mes de Julio del 2012.

Firma

Ing. Marcelo Vallejos

C.I. 100181382-1



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, **LIZETH ALEXANDRA PÁEZ HERNÁNDEZ** con cédula de ciudadanía Nro. 100292557-4, y **FLOR MARÍA VÁSQUEZ NÚÑEZ** con cédula de ciudadanía Nro. 100356518-9 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL EN LA CARRETERA PANAMERICANA IBARRA - OTAVALO SECTOR NATABUELA KM 97, PROVINCIA DE IMBABURA**”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....

Nombre: Lizeth Páez H.

Cédula: 100292557-4

.....

Nombre: Flor Vásquez N.

Cédulas: 100356518-9

Ibarra, al 01 día del mes de Julio del 2012.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100292557-4		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	PÁEZ HERNÁNDEZ LIZETH ALEXANDRA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	LOS CEIBOS RÍO VINCES 5-51		
<b>E-MAIL:</b>	lizalex.ph@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 955-381	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	087 817-924

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100356518-9		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	VASQUEZ NÚÑEZ FLOR MARÍA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	OTAVALO- GUAYAQUIL Y JUAN MONTALVO		
<b>E-MAIL:</b>	flor_vn87@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 923 305	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	087 289-172

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL EN LA CARRETERA PANAMERICANA IBARRA - OTAVALO SECTOR NATABUELA KM 97, PROVINCIA DE IMBABURA”
<b>AUTORAS:</b>	PÁEZ HERNÁNDEZ LIZETH ALEXANDRA; VÁSQUEZ NÚÑEZ FLOR MARÍA
<b>FECHA:</b>	2012/07/-----
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b> <input type="checkbox"/>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA
<b>ASESOR DIRECTOR:</b>	ING. MARCELO VALLEJOS

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, **LIZETH ALEXANDRA PÁEZ HERNÁNDEZ**, con cédula de ciudadanía Nro. 100292557-4, y **FLOR MARÍA VÁSQUEZ NÚÑEZ** con cédula de ciudadanía Nro. 100356518-9 en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en

el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

### **3. CONSTANCIAS**

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al 01 día del mes de Julio del 2012.

#### **LAS AUTORAS:**

.....

Nombre: Lizeth Páez H.

C.I 100292557-4

#### **ACEPTACIÓN:**

.....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

.....

Nombre: Flor Vásquez N.

C.I 100356518-9

Facultado por resolución de Consejo Universitario\_\_\_\_\_

# DEDICATORIA

*Mi trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño a mis padres y hermanas, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Quiero también agradecer a Dios que me dio la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.*

**Lizeth**

*El presente trabajo de grado se lo dedico con mucho cariño a Dios que me dio la oportunidad de vivir y a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona. A mi madre que a pesar de las circunstancias permaneció a mi lado haciendo de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas, amor y confianza. A mi padre por su apoyo constante y por brindarme los recursos necesarios que me permitieron lograr mis metas y objetivos propuestos.*

**Flor**

# AGRADECIMIENTO

*Mi especial agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quien me abrió sus puertas para desarrollarme como persona; de la misma manera mi gratitud es para el Ing. Marcelo Vallejos, Director de Trabajo de Grado, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.*

*Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente; a mis padres y hermanas porque gracias a su cariño y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida el culminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.*

***Lizeth***

*Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas quién me abrió sus puertas para hoy culminar mi anhelo, en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría y a los distinguidos Catedráticos que me acompañaron a lo largo del camino, a quienes les debo gran parte de mi formación. Y de manera muy especial al Ing. Marcelo Vallejos Director de Trabajo de Grado, por su motivación y guía que hizo posible el desarrollo de la presente investigación.*

*Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para Dios y mi familia por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. A mi compañera de tesis, amigas/os por formar parte de mí, por su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida.*

***Flor***

## **PRESENTACIÓN**

El proyecto tuvo como objetivo principal, la factibilidad para la creación de un Centro Comercial en la carretera panamericana Ibarra – Otavalo, sector Natabuela km 97, provincia de Imbabura. Los centros comerciales son el espejo de una sociedad que va en camino de desarrollo urbano de las ciudades ideales. Un Centro Comercial es una nueva imagen y postulado social, comercial y muchas veces recreativo para la población de su área de acción. El estudio de factibilidad estuvo estructurado por siete componentes que son: Diagnóstico Situacional, Marco Teórico, Estudio de Mercado, Estudio Técnico e Ingeniería del Proyecto, Evaluación Económica Financiera, Estructura Organizacional y Evaluación de Impactos.

El Diagnóstico Situacional se realizó mediante la recolección de información primaria y secundaria, con la finalidad de determinar la necesidad, viabilidad, para la creación del Centro Comercial. Se concluyó este componente con la matriz AOOR (Aliados, Oponentes, Oportunidades y Riesgos). Con el diagnóstico se estructuró el problema objeto de estudio, determinándose que no existe un Centro Comercial de la naturaleza del proyecto en este sector de alta potencialidad de desarrollo económico – comercial.

Se estructuró el Marco Teórico, con la finalidad de fundamentar la concepción científica, técnica de los componentes del proyecto de tal forma que viabilizó el análisis y la sustentación de viabilidad del proyecto.

Se realizó el Estudio de Mercado en función a las variables significativas de este componente: se analizó la oferta, demanda, precio y se realizó las proyecciones de oferta demanda. Se estructuró la demanda potencial, la estructura y segmentación del mercado, el mercado meta del proyecto y estrategias de mercadeo.

El Estudio Técnico y la Ingeniería del proyecto se realizaron con la finalidad de obtener una localización óptima de la empresa así, como disponer de los diagramas operativos que se requirieron para generar los servicios propuestos.

Aquí se estableció la infraestructura física, los equipos y el talento humano que se requirió para la operatividad del Centro Comercial.

En la Evaluación Económica y Financiera se determinó las inversiones económicas del proyecto, su financiamiento, gastos, costos, ingresos. Se estableció Estados Financieros como: Estado de Resultados, Balance Inicial y Proyectado. Se determinó indicadores financieros que justifican el proyecto desde este punto de vista.

En la estructura organizativa se estableció el organigrama de la empresa y se fundamentó su estrategia filosófica: misión, visión, políticas, valores y objetivos corporativos que articulan un funcionamiento óptimo de la organización en términos administrativos, operativos.

En el último componente del proyecto se procedió a medir los impactos positivos que posiblemente generará la implementación del Centro Comercial en el ámbito económico, social, educativo – cultural, comercial o de mercado.

## ÍNDICE

### ÍNDICE DE TEMAS Y SUBTEMAS

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHOS A LA UTN.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxvii

### CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Diagnóstico Situacional.....	
Antecedentes.....	37
Objetivos Diagnósticos.....	39
Objetivo General.....	39
Objetivos Específicos.....	39
Matriz de relación Diagnóstica.....	40
Mecánica Operativa.....	43
Identificación de la Población.....	43
Identificación de la Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos.....	46
Información Primaria.....	46

Información Secundaria.....	47
Tabulación y Análisis de la Información.....	47
Entrevista aplicada al Arq. Mauricio Bastidas.....	47
Encuesta aplicada a la PEA del sector Natabuela.....	47
Análisis de factores Comparativos del Proyecto.....	48
Determinación del Problema Diagnóstico.....	54

## **CAPÍTULO II BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

Bases Teóricas.....	
La Empresa.....	55
Definiciones y Conceptualizaciones.....	55
Importancia y Características de la empresa privada.....	55
La Empresa de acuerdo a su Estructura Jurídica.....	56
Sociedad Anónima.....	56
Características de la Sociedad Anónima.....	56
Constitución de la Sociedad.....	58
La Empresa de acuerdo a su Clasificación de empresa.....	59
Procesos de formalización de una empresa de al Servicio de Rentas Internas (SRI).....	61
Código de Producción Comercio e Inversiones-IVA.....	62
Hecho generador y tarifas.....	63
Proceso de las obligaciones tributarias por el SRI.....	64
Obligaciones tributarias para de Sociedad – Privada.....	66
Diagnóstico Situacional.....	67
Comercialización.....	67
El Producto.....	68
Centro Comercial.....	69
Definición.....	69
Configuraciones básicas de diseño.....	70
Lugar de Localización de un centro comercial.....	73

La imagen de los centros comerciales.....	73
Superficie Bruta Alquilable para centros comerciales.....	74
Categorías comerciales.....	74
Estudio de Mercado.....	74
Oferta.....	75
Demanda.....	75
Precio.....	75
Estudio Técnico.....	76
Localización del Proyecto.....	76
Ingeniería del Proyecto.....	77
Estudio Económico – Financieros.....	78
Ingresos.....	78
Egresos.....	79
Gastos Administrativos.....	79
Gastos de Ventas.....	80
Estados Financieros.....	80
Flujos de Caja.....	81
Tasa de Redescuento.....	81
Valor Actual Neto (VAN).....	81
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	82
Costo Beneficio.....	83
Período de Recuperación de la Inversión.....	83
Punto de Equilibrio.....	83
La Administración.....	84
Objetivos de la Administración.....	84
Proceso Administrativo.....	85
Importancia de la Administración.....	85
Planeación.....	86
Organización.....	87
Dirección.....	89
Control.....	89
Impactos.....	90

Impactos negativos.....	90
Impactos positivos.....	90
Normas de gestión ambiental.....	90

### **CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO**

Estudio de Mercado.....	
Identificación del Producto, Análisis Cualitativo y Cuantitativo Según sus Características.....	91
Locales.....	91
Servicios.....	92
Características.....	92
El Mercado.....	93
Objetivos del Estudio de Mercado.....	94
Objetivo General.....	94
Objetivos Específicos.....	94
Matriz de variables de mercado .....	94
Tabulaciones y análisis de la información.....	95
Análisis de la Oferta.....	95
Competencia actual.....	95
Características de la Plaza Shopping Center.....	96
Capacidad instalada de la Plaza Shopping Center.....	98
Características del Gran AKI.....	98
Capacidad instalada del Gran AKI.....	99
Análisis de la Competencia.....	100
Análisis del Macroambiente.....	100
Análisis del Microambiente.....	106
Análisis de la Demanda.....	108
Demanda histórica.....	109
Demanda actual.....	110
Proyección de la Demanda.....	111

Demanda futura (proyección de la demanda).....	111
Proyección de la Oferta.....	113
Balance Oferta Demanda.....	114
Estructura y segmentación de mercado.....	115
Segmentación del mercado .....	115
Mercado Meta.....	119
Estrategias de mercado.....	120
Estrategias diferenciación.....	120
Estrategias del producto.....	121
Estrategias de promoción.....	121
Estrategias de servicio.....	122
Conclusiones del estudio.....	122

#### **CAPÍTULO IV ESTUDIO TÉCNICO DE INGENIERÍA DEL PROYECTO**

Estudio Técnico de Ingeniería del Proyecto.....	124
Tamaño del Proyecto.....	125
Tamaño del proyecto en relación a la demanda.....	125
Tamaño del Proyecto en Relación a la Tecnología.....	126
Tamaño del proyecto y disponibilidad de Insumos.....	126
Tamaño del Proyecto y la Organización.....	127
Tamaño del Proyecto y Financiamiento.....	127
Capacidad instalada.....	127
Localización del Proyecto.....	128
Macrolocalización Del Proyecto.....	128
Microlocalización.....	130
Ingeniería del Proyecto.....	133
Locales.....	133
Servicios.....	133
Características.....	134

Procesos operativos.....	135
Levantamiento de procesos del Centro Comercial.....	135
Equipos – Mobiliario operativos.....	140
Infraestructura física y obras civiles.....	142
Presupuesto Técnico.....	148
Inversiones fijas.....	148
Inversiones diferidas.....	149
Capital de trabajo inicial.....	150
Inversiones Totales.....	151
Financiamiento.....	151
Talento Humano.....	152
Operación del proyecto.....	153
Proceso de realización de un centro comercial.....	153
Procesos estratégicos.....	157
Procesos de apoyo.....	157
Procesos de adaptación.....	158

## **CAPÍTULO V EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Evaluación Económica.....	159
Estado de Situación Financiera Inicial.....	159
Determinación de los Ingresos Proyectados.....	160
Determinación de Egresos Proyectados.....	162
Costos Directos.....	162
Gastos Administrativos.....	166
Gastos Generales Ventas.....	174
Gastos Financieros.....	176
Depreciación – Amortización.....	179
Gastos de Operación y Financiación.....	182
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	183
Flujo Neto de Efectivo.....	185

Flujo de Caja.....	187
Evaluación Financiera.....	190
Punto de Equilibrio.....	194

## **CAPÍTULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Estructura Organizacional.....	197
La Empresa.....	197
Nombre de la Empresa.....	197
Conformación Jurídica.....	197
Misión.....	201
Visión.....	202
Políticas.....	202
Valores.....	202
Estructura Organizacional.....	203
Organigrama Organizacional.....	204
Orgánico Funcional.....	205
Descripción de áreas funcionales.....	210

## **CAPÍTULO VII IMPACTOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Impactos.....	211
Herramienta de Valoración de Impactos.....	211
Impactos Negativos.....	211
Impactos Ambientales.....	212
Impactos Positivos.....	214
Impactos Económicos.....	214
Impacto Social.....	215
Impacto Educativo – Cultural.....	216
Comercial o de mercado.....	217

CONCLUSIONES.....	219
RECOMENDACIONES.....	221
BIBLIOGRAFÍA.....	223
ANEXOS.....	227

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG</b>
Nro. 1	Matriz de Relación Diagnóstica.....	40
Nro. 2	Población Económicamente Activa.....	43
Nro. 3	Tamaño de la Muestra por Cantones.....	45
Nro. 4	Factor Mercado Actual.....	48
Nro. 5	Factor Crecimiento Potencial del Mercado.....	50
Nro. 6	Factor Costos.....	51
Nro. 7	Factor Riesgos.....	53
Nro. 8	Clasificación de las MIPYMES En Ecuador.....	60
Nro. 9	Matriz de Variables de Mercado.....	94
Nro. 10	Número de clientes que ingresan a la Plaza Shopping Center por día.....	97
Nro. 11	Número de clientes que ingresan a la Plaza Shopping Center por año.....	97
Nro. 12	Número de clientes que ingresan al Gran Aki por día.....	99
Nro. 13	Número de clientes que ingresan al Gran Aki por año.....	99
Nro. 14	Resumen de la oferta de la capacidad instalada.....	100
Nro. 15	Categorías y Fuerzas Competitivas.....	106
Nro. 16	Demanda Histórica.....	109
Nro. 17	Demanda Histórica por Frecuencia de Compra.....	110
Nro. 18	Demanda Actual.....	111
Nro. 19	Tasa de Crecimiento.....	112
Nro. 20	Proyección de la Demanda.....	113
Nro. 21	Tasa de Crecimiento.....	113
Nro. 22	Oferta Proyectada.....	114
Nro. 23	Balance Oferta – Demanda.....	115
Nro. 24	Segmentación por las Características de Compra.....	118
Nro. 25	Diseño de la Matriz de Evaluación Inicial.....	131

Nro. 26	Método Cualitativo por Puntos.....	132
Nro. 27	Equipos de Limpieza para el Centro Comercial.....	140
Nro. 28	Muebles y Enseres del área de Mantenimiento.....	140
Nro. 29	Muebles y Enseres Administrativo.....	140
Nro. 30	Muebles y Enseres de Ventas.....	141
Nro. 31	Equipo de Informática de Administración.....	141
Nro. 32	Equipo de Informática de Ventas.....	141
Nro. 33	Diseño Arquitectónico del Centro Comercial.....	143
Nro. 34	Activos Fijos.....	148
Nro. 35	Presupuesto Consolidado de Construcción Civil.....	149
Nro. 36	Activos Per-operativos.....	150
Nro. 37	Capital De Trabajo.....	150
Nro. 38	Inversiones Totales.....	151
Nro. 39	Fuentes de Financiamiento.....	152
Nro. 40	Talento Humano.....	153
Nro. 41	Estado de Situación Inicial.....	159
Nro. 42	Desglose de Ingresos Año 1.....	160
Nro. 43	Desglose de Ingresos Año 2.....	161
Nro. 44	Desglose de Ingresos Año 3.....	161
Nro. 45	Desglose de Ingresos Año 4.....	161
Nro. 46	Desglose de Ingresos Año 5.....	162
Nro. 47	Ingresos Consolidados Proforma.....	162
Nro. 48	Costos Directos.....	163
Nro. 49	Mano de Obra Directa .....	163
Nro. 50	Presupuesto de Costos Indirectos Operativos.....	164
Nro. 51	Suministros.....	165
Nro. 52	Servicios Básicos.....	165
Nro. 53	Gastos Administrativos.....	167
Nro. 54	Salario de Personal Año 1.....	168
Nro. 55	Salario de Personal Año 2.....	169
Nro. 56	Salario de Personal Año 3.....	170
Nro. 57	Salario de Personal Año 4.....	171

Nro. 58	Salario de Personal Año 5.....	172
Nro. 59	Insumos de Oficina.....	173
Nro. 60	Servicios Básicos.....	173
Nro. 61	Gastos Generales de Ventas.....	174
Nro. 62	Personal de Ventas.....	175
Nro. 63	Gastos de Financiación.....	177
Nro. 64	Tabla de Depreciación – Amortización.....	180
Nro. 65	Costos de Operación y de Financiación.....	182
Nro. 66	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	184
Nro. 67	Flujo Neto de Efectivo.....	186
Nro. 68	Flujo de Caja.....	188
Nro. 69	Costo de Oportunidad.....	190
Nro. 70	Periodo de Recuperación de la Inversión.....	193
Nro. 71	Beneficio Costo.....	194
Nro. 72	Punto de Equilibrio.....	195
Nro. 73	Composición en Acciones.....	198
Nro. 74	Talento Humano.....	206
Nro. 75	Valoración de Impactos.....	211
Nro. 76	Matriz de Impactos Ambientales Negativos.....	212
Nro. 77	Matriz de Impacto Económico.....	214
Nro. 78	Matriz de Impacto Social.....	215
Nro. 79	Matriz de Impacto Educativo – Cultural.....	216
Nro. 80	Matriz de Impacto Comercial o de Mercado.....	217
Nro. 81	Resumen de la Matriz de Impactos Positivos.....	218
Nro. 82	Considera ud. que la Implementación del Centro Comercial en el Sector de Natabuela Coadyuvará al Desarrollo Social del Sector.....	239
Nro. 83	El Centro Comercial Impulsará a la Mejora Económica del Sector de Natabuela.....	240
Nro. 84	Considera que al Implementar el Centro Comercial el Sector de Natabuela tendrá un adelanto tecnológico para el Sector.....	241

Nro. 85	Piensa usted que con el servicio que prestará el Centro Comercial, se incrementará el turismo en el sector.....	242
Nro. 86	Con la implementación del centro comercial se mejorará la infraestructura básica y otros urbanísticos.....	243
Nro. 87	En qué mercado realiza usted sus compras.....	244
Nro. 88	Qué dificultades tiene usted para realizar las compras para su hogar.....	25
Nro. 89	Le agradecería a usted que exista en el sector un lugar donde pueda realizar sus compras.....	246
Nro. 90	Qué tipo de servicio le gustaría que exista en el sector para realizar sus compras.....	247
Nro. 91	Por qué desearía que exista este tipo de establecimiento (Centro Comercial).....	248
Nro. 92	Considera usted que el Centro Comercial satisfará las necesidades de compras de este sector.....	249
Nro. 93	Qué tipo de compras generalmente realiza en un Centro Comercial.....	250
Nro. 94	Con que frecuencia usted generalmente realiza sus compras en un Centro Comercial.....	251
Nro. 95	Qué tipo de servicios busca en un Centro Comercial.....	252
Nro. 96	Indique que características principales debe tener el Centro Comercial.....	253
Nro. 97	Qué buscaría en el Centro Comercial.....	254
Nro. 98	Qué empresas desearía que exista en el centro comercial...	255
Nro. 99	Al dar a conocer los atributos que tendrá el Centro Comercial ¿qué posibilidades tiene de asistir.....	256
Nro. 100	Qué factores considera usted al momento de asistir al Centro Comercial.....	257

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG</b>
Figura Nro. 1	Proceso de las obligaciones tributarias por el SRI.....	64
Figura Nro. 2	Obligaciones tributarias para de sociedad – privada.....	67
Figura Nro. 3	Centro Comercial cerrado.....	70
Figura Nro. 4	Centro Comercial abierto.....	72
Figura Nro. 5	Características fundamentales del Centro Comercial.....	93
Figura Nro. 6	PEA que prefiere realizar sus compras en Centro Comercial.....	111
Figura Nro. 7	PEA de los cantones provincia de Imbabura.....	116
Figura Nro. 8	Características sociodemográficas.....	116
Figura Nro. 9	Según el género.....	117
Figura Nro. 10	Utilización de servicios en Centros Comerciales.....	118
Figura Nro. 11	PEA de los cantones del área de incidencia del proyecto...	119
Figura Nro. 12	Turistas locales que visitan Atuntaqui – Ibarra (PEA).....	120
Figura Nro. 13	Macrolocalización del proyecto.....	127
Figura Nro. 14	Características fundamentales del Centro Comercial.....	134
Figura Nro. 15	Organigrama organizacional.....	204
Figura Nro. 16	Orgánico funcional.....	205
Figura Nro. 17	Considera ud. que la implementación del Centro Comercial en el sector de Natabuela coadyuvará al desarrollo social del sector.....	239
Figura Nro. 18	El Centro Comercial impulsará a la mejora económica del sector de Natabuela.....	240
Figura Nro. 19	Considera que al implementar el Centro Comercial el sector de Natabuela tendrá un adelanto tecnológico para el sector.....	241
Figura Nro. 20	Piensa usted que con el servicio que prestará el Centro Comercial, se incrementará el turismo en el sector.....	242

Figura Nro. 21	Con la implementación del Centro Comercial se mejorará la infraestructura básica y otros urbanísticos.....	243
Figura Nro. 22	En qué mercado realiza usted sus compras.....	244
Figura Nro. 23	Qué dificultades tiene usted para realizar las compras para su hogar.....	245
Figura Nro. 24	Le agradecería a usted que exista en el sector un lugar donde pueda realizar sus compras.....	246
Figura Nro. 25	Qué tipo de servicio le gustaría que exista en el sector para realizar sus compras.....	247
Figura Nro. 26	Por qué desearía que exista este tipo de establecimiento (Centro Comercial).....	248
Figura Nro. 27	Considera usted que el Centro Comercial satisfará las necesidades de compras de este sector.....	249
Figura Nro. 28	Qué tipo de compras generalmente realiza en un Centro Comercial.....	250
Figura Nro. 29	Con que frecuencia usted generalmente realiza sus compras en un Centro Comercial.....	251
Figura Nro. 30	Qué tipo de servicios busca en un Centro Comercial.....	252
Figura Nro. 31	Indique que características principales debe tener el Centro Comercial.....	253
Figura Nro. 32	Qué buscaría en el Centro Comercial.....	254
Figura Nro. 33	Qué empresas desearía que exista en el centro comercial...	255
Figura Nro. 34	Al dar a conocer los atributos que tendrá el Centro Comercial, qué posibilidades tiene de asistir.....	256
Figura Nro. 35	Qué factores considera usted al momento de asistir al Centro Comercial.....	257

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

La ampliación de la carretera Panamericana Ibarra – Otavalo se consideró como un instrumento para el adelanto socioeconómico de los cantones de Otavalo, Antonio Ante e Ibarra, principalmente este tipo de autovía generó expectativas en una población ya que normalmente se aumentó los residentes en el sector debido a la implementación de urbanizaciones y ciudadelas, lo que ofreció un abanico de ideas de negocios.

Con la llegada de nuevos residentes adjuntos a la carretera Panamericana, el aumento de población y la expansión de ciudadelas entre el cantón Ibarra, la parroquia de Natabuela y la ciudad de Atuntaqui, se abrió la perspectiva para la creación de un Centro Comercial, localizado en el sector de Natabuela adjunto a la carretera Panamericana.

Los centros comerciales son las nuevas concepciones que indujeron a un comportamiento más lúdico de compras ya que vincularon el esparcimiento, el ocupar el tiempo libre y hacer compras. Están compuestos por espacios físicos que tienen como finalidad ofertar tiendas comerciales o almacenes con una variedad de productos, artículos y servicios, gastronomía, recreativos, parqueaderos, para hacer que las compras sea un sinónimo de shopping con valores agregados en busca de atender la demanda de los residentes y de las personas que circulan en esta autovía.

Los centros comerciales son sinónimos de mejoramiento económico y de estético espacial en un sector urbano, debido principalmente a su arquitectura clásica de edificación con un sentido de racionalizar los espacios en un contexto que permite a los visitantes tener pasajes y corredores con diseños y espacios que armonizan las compras y dan un sentido de modernización a una ciudad o sector.

Experiencias en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Latacunga y otras demostraron que los centros comerciales proponen mayor desarrollo comercial y un aumento de la oferta, demanda de productos, artículos y servicios que requiere la población residente y la móvil que visita estas ciudades.

Con la implementación de un Centro Comercial en el sector de Natabuela se pretendió crear un simbolismo arquitectónico, espacial del sector, lo que generara un mejor desarrollo económico, social y será un medio de fusión comunicativa del mercado, porque en él se encuentran servicios de banca financiera, gastronomía en general, artesanías y otros artículos, servicios lo que promueve un óptimo desarrollo urbanístico de este sector.

### **Aporte académico – científico**

Desde el punto de vista académico – científico la elaboración del proyecto de factibilidad para la creación de un Centro Comercial permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional y a la vez fundamentar en forma cognitiva, cognoscitiva y práctica los principios y fundamentos de la Carrera. Otro indicador de aporte científico fue la concepción técnica que tuvo el proyecto de factibilidad en la que se estableció los flujos y procesos para su estructura, la metodología científica para realizar el diagnóstico situacional, estudio de mercado, marco teórico, el estudio técnico- ingeniería, la evaluación económica financiera y de impactos que fueron necesarios.

### **Beneficiarios**

Los beneficiarios directos del presente proyecto son los residentes del sector de Natabuela, los pobladores de las nuevas urbanizaciones y ciudadelas que se localicen paralelas a la autovía Ibarra – Otavalo así, como los pobladores de la ciudad de Ibarra y del cantón Antonio Ante. Otro grupo de beneficiarios son las personas que circulan en la autovía y que tienen la oportunidad de hacer sus compras en un Centro Comercial.

Desde el punto de vista empresarial, los beneficiarios de la presente propuesta son de veinte y cinco a treinta empresarios, dueños de los locales o arrendatarios de los mismos que dispone el Centro Comercial (capacidad de diseño prevista).

Desde el punto de vista de generación de empleo la implementación de un Centro Comercial genera una variedad de empleos directos e indirectos.

### **Interés Personal**

Se fundamentó en la particularidad de visualizar en forma general que la implementación de la autovía Ibarra – Otavalo promueve un desarrollo económico social, para los cantones de Otavalo, Antonio Ante e Ibarra. Siendo Natabuela un sector estratégico en esta autovía se fundamentó hacer el estudio de factibilidad para la creación de un Centro Comercial.

### **Originalidad**

La originalidad se manifestó en vista de que no existe un estudio de similar característica, de esta naturaleza lo que le dio pertenencia a la investigación y fundamento técnico al proyecto de factibilidad que tuvo como meta ofertar un centro comercial para atender la demanda de productos y servicios que generalmente integran los centros comerciales.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Estudio de Factibilidad para la creación de un Centro Comercial en la carretera Panamericana Ibarra – Otavalo, sector Natabuela Km 97 en la provincia de Imbabura.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional pertinente a la factibilidad de crear el Centro Comercial, con la finalidad de encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y establecer sus estrategias más apropiadas para la creación, que le permita una gestión productiva y competitiva.
- ❖ Estructurar el marco teórico, que sustente las bases teóricas, científicas, técnicas y operativas de los componentes del proyecto.
- ❖ Desarrollar un estudio de mercado, con la finalidad de ubicar el mercado meta del proyecto, la demanda, oferta, sus proyecciones, competencia, niveles de publicidad y precios referentes a Centros Comerciales.
- ❖ Efectuar un estudio técnico y de ingeniería que sustente la macrolocalización, microlocalización y el tamaño del Centro Comercial. Determinando los espacios físicos, número de locales, áreas de parqueadero, otros servicios y el personal que se requiere para administrar el Centro Comercial.
- ❖ Determinar el análisis Económico – Financiero del proyecto en cuanto a las inversiones totales, la estimación de gastos administrativos, de marketing, financieros, para formular estados de resultados económicos e indicadores financieros que sustente financieramente el proyecto.
- ❖ Determinar los impactos positivos que se puedan generar con la implementación del Centro Comercial así, como los impactos negativos que puede generar el proyecto, sobre todo en su etapa preoperativa o de construcción civil.

## **JUSTIFICACIÓN**

La creación del Centro Comercial es muy importante que este localizado en el Km 97 marcado desde Calderón a Rumichaca, debido a que este sector tiene una alta potencialidad de desarrollo económico – comercial.

Un centro comercial es una agrupación de establecimientos comerciales de ocio y socio cultural en un entorno urbano que se transforman en una estrategia de actuación que ayuda al desarrollo urbano del sector, mediante aspectos que dinamizan e impulsan el desarrollo de nuevas, pequeñas y medianas empresas comerciales. El proyecto fue factible realizarlo debido a que en el sector de Natabuela no se localizó actualmente ningún centro comercial de esta magnitud, lo que generó oportunidad para el desarrollo del proyecto de factibilidad.

El centro comercial dispone de una infraestructura física acorde a las nuevas tendencias de centros comerciales de ciudades como: Quito, Guayaquil y Cuenca, cuenta con capital propio y financiamiento en la Corporación Financiera Nacional, talento humano con experiencia y todos los aspectos y requerimientos técnicos para su funcionamiento. Desde este punto de vista se justificó la creación del centro comercial en el sector de Natabuela.



## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Los principales métodos que se utilizó para el presente proyecto son:

### **Método Inductivo**

Este método se aplicó para determinar el diagnóstico situacional mediante el cual se obtuvo información en forma directa de los hechos particulares que se requirió para la creación de un Centro Comercial, adjunto a la autovía Ibarra – Otavalo y hacer una relación con otros centros comerciales localizados en la provincia y en el país. Este método se utilizó para el análisis de la información recolectada en el diagnóstico que se obtuvo a través de encuestas, a las personas económicamente activas que determinó el universo del estudio y el tamaño de la muestra.

### **Método Deductivo**

Este proceso de conocimiento se inició con las encuestas y la observación directa a diferentes centros comerciales con el propósito de señalar las particulares de los mismos. Es un proceso que se inició con la revisión e interpretación de los procesos administrativos, normas de control que actualmente exigen los mercados nacionales y que aplican los centros comerciales a nivel nacional.

### **Método Analítico**

Su aplicación fue en el Diagnóstico Situacional, porque permitió analizar los aliados, oponentes, riesgos y oportunidades del centro comercial, con la finalidad de determinar la factibilidad y viabilidad del mismo, lo que ayudó a establecer opiniones, emitir técnicas que permitieron obtener información en la sustentabilidad y factibilidad de formular el proyecto.

### **Método Sintético**

Este proceso permitió determinar y sintetizar la información recolectada en las

encuestas y la entrevista para la estructura del proyecto, llegando a conclusiones específicas y precisas que justificaron la inversión económica y financiera en la creación de un Centro Comercial en la carretera panamericana Ibarra – Otavalo, sector Natabuela.

## **CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Los cantones de Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, se benefician con la ampliación a seis carriles de la carretera Panamericana Ibarra – Otavalo; las ventajas principales son significativas en principios geográficos, ya que mediante esta vía prácticamente se unen los cantones de Ibarra, Antonio Ante y Otavalo en términos de que se generan asentamientos poblacionales de urbanizaciones, ciudadelas y otros, lo que conlleva a un mayor desarrollo económico y social. Desde el punto de vista comercial una autovía de estas características genera la apertura de nuevos negocios y actividades económicas adjuntas a estas vías por la frecuencia vehicular y de personas que utilizan estas vías de comunicación.

Los centros comerciales son el espejo de una sociedad que va en camino de desarrollo urbano de las ciudades ideales. Un Centro Comercial es una nueva imagen y postulado social, comercial y muchas veces recreativo para la población de su área de acción.

La carretera Panamericana Ibarra – Otavalo involucra nuevas propuestas comerciales desde el punto de vista de escenario sociocultural y socioeconómico. En este sentido la relación que estableció el receptor cultural con determinadas ofertas o propuestas comerciales/culturales que determinaron que el público recrea, negocia, reinterpreta y en las más de las ocasiones establece su decisión de compra de los productos o artículos que generalmente exponen los almacenes o tiendas comerciales que están localizados en un Centro Comercial.

Se consideró que la carretera Panamericana Ibarra – Otavalo, por su significativa circulación vehicular por tanto poblacional ofrece alternativas para la implementación de negocios que en algunos casos ya se han instalado como en el

área de gastronomía, servicios para vehículos, consorcios de vehículos, almacenes de ropa, muebles, hosterías y otras actividades económicas lo que determinó un escenario de moderado a optimista para la creación de un Centro Comercial por ser el pionero en este sector .

Este enfoque fortaleció la creación del Centro Comercial en el sector de Natabuela Km 97 tomado desde Calderón a Rumichaca; ya que viabiliza una idea de negocio de tipo corporativo, posibilitando otros negocios que generalmente forman parte de un Centro Comercial. El tamaño y la orientación del Centro Comercial fueron generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia a la que presta servicios.

Otro factor importante que justificó la creación de un Centro Comercial adjunto a la carretera panamericana kilómetro 97, sector de Natabuela fue que este sector, tiene amplias zonas de reserva urbana por lo que existe altas probabilidades de que urbanizaciones se extienden normalmente paralelos a la carretera de alta circulación de tráfico, por lo tanto su población crece y con ello la demanda de productos y servicios. Con la llegada de nuevos residentes a la zona y la expansión de urbanizaciones y ciudadelas justificó elaborar el estudio de factibilidad para la creación de un Centro Comercial en el sector de Natabuela adjunto a la autovía Ibarra – Otavalo. El sector de Natabuela por estar comprendido entre las ciudades de Ibarra y Atuntaqui tiene una alta perspectiva de desarrollo geográfico, económico, social debido a que existe una alta circulación vehicular, siendo este trayecto el de mayor frecuencia de tránsito, según reportes de la Comisión de Tránsito de Imbabura, lo que brindó una oportunidad para desarrollar el proyecto de creación del Centro Comercial.

Con estos antecedentes se hizo necesario realizar un análisis del entorno de una manera prospectiva con la finalidad de establecer las posibles aliados y oponentes que puede tener el Centro Comercial, a la vez realizar un análisis externo del macroambiente para encontrar las posibles oportunidades y riesgos.

Para realizar el diagnóstico situacional se utilizó la técnica OMNIBUS que es la que se aplicó, ya que se trata de un sondeo de opinión, para establecer los posibles indicadores que viabilizaron la creación de una empresa.

## **1.2 OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS**

### **1.2.1 General**

- ❖ Elaborar un diagnóstico situacional para determinar la factibilidad de crear un Centro Comercial adjunto a la carretera panamericana Ibarra – Otavalo, sector Natabuela km97, provincia de Imbabura.

### **1.2.2 Específicos**

- ❖ Analizar las ventajas y desventajas que puede ocasionar la creación de un Centro Comercial en el sector de Natabuela km 97 de la carretera panamericana Ibarra - Otavalo.
- ❖ Establecer los criterios de infraestructura, espacios de accesos verdes y tipología de locales que debe tener un Centro Comercial.
- ❖ Establecer una prueba de conceptos preliminar respecto al nivel de aceptación que tiene la creación del Centro Comercial en el sector de Natabuela.

### 1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**Cuadro Nro. 1**

#### MATRIZ DE VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO</b>
Analizar las ventajas y desventajas que puede ocasionar la creación de un Centro Comercial en el sector de Natabuela km97 de la carretera panamericana Ibarra - Otavalo	Crecimiento Urbanístico	Desarrollo.	Primaria	Encuesta	Población económicamente activa de: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo
		Económico	Primaria	Encuesta	
		Tecnológico	Primaria	Encuesta	
		Espacio.	Primaria	Encuesta	

Establecer los criterios de infraestructura, espacios de accesos verdes y tipología de locales que debe tener un Centro Comercial.	Área física	Infraestructura.	Primaria	Entrevista	Arquitecto Luis Montesdeoca
		Importancia,	Primaria	Entrevista	
		Área,	Primaria	Entrevista	
		Número de locales	Primaria	Entrevista	
		Área de locales	Primaria	Entrevista	
		tipo Capacidad instalada	Primaria	Entrevista	
		Espacios y servicios	Primaria	Entrevista	
		Criterios de diseño	Primaria	Entrevista	
		Parqueadero	Primaria	Entrevista	
		Acceso peatonal.			

<p>Identificar el lugar de compras, dificultades, el nivel de aceptación y el tipo de mercado que requieren los pobladores de los cantones de Ibarra, Otavalo, Antonio Ante y Cotacachi.</p>	<p>Mercado;</p>	<p>Lugar de compra. Dificultades de compra Aceptación. Tipo de mercado</p>	<p>Primaria Primaria  Primaria Primaria</p>	<p>Encuesta Encuesta  Encuesta Encuesta</p>	<p>Población económicamente activa de: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo</p>
<p>Establecer una prueba de conceptos preliminar respecto al nivel de aceptación que tiene la creación del Centro Comercial en el sector de Natabuela.</p>	<p>Nivel de Aceptación</p>	<p>Centro Comercial. Satisfacción de necesidades de compra Tipo de compras Tipo de servicios. Características.</p>	<p>Primaria Primaria  Primaria Primaria Primaria</p>	<p>Encuesta Encuesta  Encuesta Encuesta Encuesta</p>	<p>Población económicamente activa de: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo</p>

Elaborado por: Las Autoras

## 1.4 Mecánica Operativa

### 1.4.1 Identificación de la población

La población o universo del diagnóstico situacional, para la obtención de información primaria se seleccionó a la Población Económicamente Activa de los cantones que posiblemente acudirán al Centro Comercial en el sector de Natabuela.

**Cuadro Nro. 2**

#### **Población Económicamente Activa**

<b>Ciudades</b>	<b>No. Habitantes</b>	<b>PEA 2.010</b>	<b>Porcentaje por cantón</b>
Ibarra	139.996	73.896	49,24
Atuntaqui	22.773	17.486	11,65
Cotacachi	18.030	16.196	10,79
Otavalo	56.330	42.495	28,32
<b>Total</b>	<b>237.129</b>	<b>150.073</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEC Ibarra. Censo 2010.

Elaborado por: las Autoras

#### **Cálculo:**

$$73.896 / 150.073 = 0.492 \times 100 = 49,24$$

$$17.486 / 150.073 = 0,116 \times 100 = 11,65$$

$$16.196 / 150.073 = 0,107 \times 100 = 10,79$$

$$42.495 / 150.073 = 0,283 \times 100 = 28,32$$

La población Económicamente Activa por cantones de la provincia de Imbabura se consideró a las ciudades de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo de 150.073 habitantes grupo necesario para este tipo de investigación. Se consideró esta población debido a que ésta es la que generalmente toma la decisión sobre la adquisición de los bienes.

#### **1.4.2 Identificación de la muestra**

El cálculo se expresa bajo la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%:

##### **1.4.2.1 Cálculo de la muestra**

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \delta^2 N}{(e)^2(N - 1) + z^2 \delta^2}$$

#### **Muestra**

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

$\delta^2$ = Desviación típica de la población (0.5)

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 150073}{(50073 - 1) \cdot 0.05^2 + 0.5^2 \cdot 1.96^2}$$

$$n \equiv \frac{0.25 \times 3.8416 \times 150073}{(50073 - 1) \cdot 0.0025 + 0.25(3.8416)}$$

**n=383.18 ≈ 383 unidades de observación.**

#### 1.4.2.2 Tamaño de la muestra

**Cuadro Nro. 3**

#### **TAMAÑO DE LA MUESTRA POR CANTONES**

<b>Cantón</b>	<b>Tamaño de la muestra (n)</b>
Ibarra	189
Atuntaqui	45
Cotacachi	41
Otavalo	108
<b>Total</b>	<b>383</b>

Elaborado por: Las Autoras

#### **Cálculo:**

$$0,4924 \times 383 = 188.59$$

$$0,1165 \times 383 = 44.62$$

$$0,1079 \times 383 = 41.33$$

$$0,2832 \times 383 = 108.47$$

Las unidades de observación para este tipo de investigación se determinaron al realizar 383 encuestas de acuerdo al porcentaje de población por cantones, población que se seleccionó debido a que esta cuenta con capacidad adquisitiva quienes son los que toman la decisión de sus compras.

### **1.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

El diseño de instrumentos tiene como finalidad principal determinar la factibilidad que tiene el proyecto en relación a la aceptación de la población, para lo cual se estructuró un instrumento de recolección primaria de información fundamentado en la Matriz de Variables del Diagnóstico.

### **1.4.4 Información primaria**

Permitieron levantar la información a través de:

**a. Encuestas.** Se utilizó para aplicar 383 encuestas a la población económicamente activa del sector de Natabuela aplicando el instrumento de Recolección de información, sobre la base de las variables, indicadores, objetivos, utilizando el muestreo simple al azar.

**b. Entrevista.** Se aplicó al Arq. Luis Montesdeoca experto en el diseño arquitectónico y construcción de centros comerciales, con 22 años de experiencia, mismo que ha diseñado diversos centros comerciales a nivel del país, con la finalidad de establecer los espacios físicos, especificaciones técnicas que debe tener un Centro Comercial y fundamentar en la parte del Estudio Técnico e Ingeniería del Proyecto.

### **1.4.5 Información Secundaria**

La información secundaria fue una revisión analítica centrada en la elaboración de proyectos de inversión específicamente en la creación de un Centro Comercial, con esta técnica permitió tener sistematicidad y ordenamiento lógico de los contenidos del proyecto.

**Prueba Piloto.** Se estableció una prueba piloto de encuesta a diez personas del sector de Natabuela, con la finalidad de mejorar su lógica para el llenado del instrumento de recolección de información. La prueba piloto tuvo como objetivo principal determinar si el formato de la encuesta con sus respectivas variables e indicadores no tiene dificultad de ser respondidas y que su información se puede interpretar y analizar en forma sistemática ordenada pertinente y coherente.

**Integración de la muestra.** Se utilizó el muestreo simple al azar que consistió en seleccionar las unidades muestrales (383 PEA), con la finalidad de encuestar en relación a su posición respecto a la creación de un Centro Comercial en la autovía Ibarra – Otavalo.

## **1.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **1.5.1 Entrevista aplicada al Arq. Luis Montesdeoca.**

A partir del análisis de la información de la entrevista realizada al Arq. Luis Montesdeoca, la cual tuvo 10 preguntas véase en el anexo 4, con la finalidad de establecer los espacios físicos, especificaciones técnicas que debe tener un Centro Comercial y fundamentar en la parte del Estudio Técnico e Ingeniería del Proyecto.

### **1.5.2 Encuesta aplicada a la PEA del sector de Natabuela y sus alrededores**

La encuesta tuvo 15 preguntas véase en el anexo 5 dirigidas a la PEA del sector de Natabuela quienes fueron tomados al azar.

## 1.6 Análisis de factores comparativos del proyecto

### FACTOR: Mercado actual

Cuadro Nro. 4

<b>Subfactores</b>	<b>Condición máxima</b>	<b>Calificación</b>	<b>Condición Mínima</b>	<b>Calificación</b>
Ubicación del Centro Comercial	El centro Comercial se encuentra ubicado cerca a los cantones del área de incidencia del proyecto.	Oportunidades Aliados	Que los habitantes del cantón Ibarra de acuerdo a la cercanía opten por acudir a la Plaza Shopping Center	Riesgos y Oponentes
Relación del servicio con las necesidades	Por el crecimiento urbanístico social económico que conlleva la autovía Ibarra – Otavalo, y el Centro Comercial pretende satisfacer las necesidades compra y servicios.	Oportunidades Aliados		
Influencia de la competencia	No existen competidores directos (Centros comerciales) que se localicen en la autovía Ibarra, Otavalo.	Oportunidades Aliados	Competencia establecida a nivel de centros comerciales como la Plaza Shopping Center, almacenes Tia, Aki y otros de menor jerarquía.	Riesgos y oponentes

Relación calidad – precio comparada con bienes o servicios de la competencia	En el Centro Comercial se ubican empresas reconocidas como Supermaxi, Maratón Sport, Fritadas Amazonas, Eta Fashion y otras.	Oportunidades Aliados	Que estas marcas están localizadas en otros centros comerciales o independientemente.	Riesgos y oponentes
Necesidades de servicio o atención posventa	Servicios y productos de acceso a diferentes estratos sociales	Oportunidades Aliados	Que la cultura de segmentos de mercado tengan preferencias por hacer compras en otros sitios que no sean un Centro Comercial.	Riesgos y oponentes
Disponibilidad de sistemas de ventas y distribución	Moderado sistema de comercialización de los locales que dispone el Centro a las empresas antes señaladas.	Oportunidades Aliados	Que los precios de arriendo de los locales comerciales que dispondrá el Centro sean considerados como altos.	Riesgos y oponentes
Esfuerzos que exigen las ventas	Productos y servicios garantizados y con un mercado fijo	Oportunidades Aliados	Que exista promociones en los productos y servicios	Riesgos y oponentes

**FACTOR: Crecimiento potencial del mercado****Cuadro Nro. 5**

<b>Subfactores</b>	<b>Condición máxima</b>	<b>Calificación</b>	<b>Condición mínima</b>	<b>Calificación</b>
Incremento proyectado de las necesidades	Diversidad de productos y servicios de marcas y empresas reconocidas localizadas en el Centro Comercial.	Oportunidades Aliados	Que las mismas marcas se encuentren en otros supermercados y en otros locales comerciales.	Riesgos y oponentes
Tendencias económicas	La cultura de mercado de hacer compras en centros comerciales por la variedad de productos y servicios que en estos se encuentran.	Oportunidades Aliados	Cultura de hacer compras en mercados tradicionales y en supermercados ya establecidos.	Riesgos y oponentes
Ventajas competitivas	Diferenciación en infraestructura del Centro Comercial, con locales de alto simbolismo arquitectónico, espacios físicos agradables, productos de marcas reconocidas.	Oportunidades Aliados	Centros comerciales ya establecidos con diferentes marcas de productos.	Riesgos y oponentes

**FACTOR: Costos**

**Cuadro Nro. 6**

<b>Subfactores</b>	<b>Condición máxima</b>	<b>Calificación</b>	<b>Condición mínima</b>	<b>Calificación</b>
Costos operativos y administrativos	Manejar costos que sean competitivos y que permitan obtener márgenes de rentabilidad de acuerdo a la inversión y a la capacidad adquisitiva del Centro Comercial	Oportunidades – aliados	De no cubrir el Costo de Oportunidad ni el Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)	Riesgos y oponentes
Costos financieros	Aprovechar la tasa de interés del 10% que actualmente oferta el estado a través de la Corporación Financiera Nacional para proyectos de esta índole.	Oportunidades – aliados	Que se incremente las tasas de interés y las condiciones del crédito	Riesgos y oponentes

<p>Eficiencia de los procesos de operación</p>	<p>Generar estrategias de costos que minimicen y maximicen la rentabilidad de la inversión</p>	<p>Oportunidades Aliados</p>	<p>Que la competencia aplique costos más bajos que las que mantiene le proyecto.</p>	<p>Riesgos y oponentes</p>
<p>Costos de los servicios posventa, garantías y quejas de los consumidores</p>	<p>Aplicar estrategias que aseguren el menor número de quejas de los potenciales arrendatarios de los locales que dispondrá el Centro Comercial</p>	<p>Oportunidades Aliados</p>	<p>Que no se cumplan con las expectativas de servicio que ofrece el Centro Comercial a sus arrendatarios.</p>	<p>Riesgos y oponentes</p>
<p>Patentes y licencias</p>	<p>Cumplir con las normativas legales y procedimientos que se requieren para la instalación y funcionamiento del Centro Comercial con sus diferentes locales de productos y servicios.</p>	<p>Oportunidades Aliados</p>	<p>Que los locales comerciales que forman parte de centro no cumplan con algún tipo de ley o disposición de funcionamiento.</p>	<p>Riesgos y oponentes</p>

**FACTOR: Riesgos**

**Cuadro Nro. 7**

<b>Subfactores</b>	<b>Condición</b>	<b>Calificación</b>
Riesgos tecnológicos	El Centro Comercial se ajustará a los criterios tecnológicos de desempeño que se requieren en el diseño arquitectónico, estructural de telecomunicaciones, de manejo ambiental, emergencias.	Aliados
Riesgos de calidad y confiabilidad	La construcción del centro comercial se ajustará a las normas ASTM de construcción civil que se aplica para el diseño y elementos constructivos. Lo que determina un mínimo de riesgo estructural y sismológico.	Aliados
Valor de las inversiones iniciales	Ajustarse a las Inversiones Fijas, Capital Operativo, Activos Pre-operativos, de acuerdo a los costos, precios referenciales de las partidas que corresponden a estas inversiones. Se requerirán de socios con un aporte económico inicial alto ya que la inversión es significativa.	Aliados

**Elaborado por:** Las Autoras

**Año:** 2011

## **1.7 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE LA INVERSIÓN**

El diagnóstico determinó que en el sector de Natabuela km 97 de la carretera panamericana Ibarra – Otavalo no existe un Centro Comercial; encontrándose ya establecidos adjunto a esta vía otro tipo de negocios como: almacenes de comercialización de ropa, bares y restaurantes, servicios de mecánica automotriz, concesionario de vehículos, y otras actividades económicas.

Por ser la carretera panamericana Ibarra – Otavalo una vía con alto simbolismo espacial tiene la tendencia a que adjunto a la misma se desarrollen nuevas zonas pobladas, por tanto la necesidad de disponer de zonas de compras como son los centros comerciales que generalmente tienen una variedad de ofertas en sus locales como: servicios de telefonía, servicios públicos, de bar y restaurante, venta de alimentos de primera necesidad entre otros.

Entre los problemas más importantes encontrados en el diagnóstico interno y externo se estipula los siguientes:

Que tanto los pobladores del sector de Natabuela como los habitantes de la Provincia de Imbabura en su gran mayoría tienen la necesidad de contar con un Centro Comercial que satisfaga sus necesidades de compras habituales y específicas. Esta causa les determina algunos efectos como: pérdida de tiempo en sus compras por las distancias que tienen que trasladarse a los centros comerciales ubicados en la ciudad de Ibarra, de esta forma se incrementan sus costos en sus compras.

Los resultados del sondeo de opinión determinaron que el sector de Natabuela puede tener un crecimiento espacial y turístico, emprendiendo negocios como la implementación de un centro comercial, que puede generar un incremento en el turismo local.

## CAPÍTULO II BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

### 2.1 La Empresa

#### 2.1.1 Definiciones y Conceptualizaciones

Según BACA U, (2010), Pág. 9: *“Es una entidad que mediante la combinación de los factores de la producción, ofrece bienes y/o servicios de excelente calidad a precios razonables para los consumidores, con el propósito de obtener un beneficio económico y/o social”*.

Se puede determinar qué, empresa es toda entidad económica de uno o varios propietarios, cuyo trabajo se encamina a producir bienes y servicios, que al ser vendidos generan una utilidad.

#### 2.1.2 Importancia y Características de la empresa privada

**Características:** la empresa privada se caracteriza por:

- ❖ Su trabajo y desarrollo se encamina a la obtención de utilidades.
- ❖ Para obtener utilidades implementa la tecnología más avanzada.
- ❖ Optimiza sus recursos materiales, económicos y humanos.
- ❖ Participa en la competitividad y la innovación.

**Importancia:** la importancia de la administración privada es:

- ❖ Proporciona fuentes de trabajo a quienes están preparados.
- ❖ Participa en el desarrollo económico y tecnológico del país.
- ❖ Obliga a quienes requieren un puesto de trabajo, una superación constante.

### **2.1.3 La Empresa de acuerdo a su Estructura Jurídica**

El proyecto del Centro comercial está entre las de sociedad que realizan actividades con fines de lucro, en la subdivisión de Instituciones bajo el control de la Superintendencia de Compañías, como las compañías Anónimas o de Responsabilidad Limitada, etc.

#### **2.1.3.1 Sociedad Anónima**

*Según CEFI, (2010), Pág. 05: “Está constituida por un fondo común dividido en acciones. Los socios o accionistas son responsables solo por el monto de sus aportes. La administración un directorio”.*

Es aquella que existe bajo una denominación social, cuyo capital está dividido en acciones y que está compuesta por socios que solo son responsables por el monto de sus respectivos aportes.

#### **2.1.3.2 Características de la Sociedad Anónima**

De este concepto podemos deducir las siguientes características:

##### **a) Es de capital e inversión “intuitio pecuniae”**

El hecho de que el capital se encuentre dividido en acciones de igual valor y representado en títulos negociables hace que sea fácil la transferencia de la calidad de socio, no solo porque cualquier persona puede serlo, sino también porque facilita la vinculación de cualquier inversionista, ya que las acciones son de libre circulación.

**b) Responsabilidad limitada**

La participación en la sociedad no está determinada por la confianza recíproca, sino que la responsabilidad se reduce al aporte efectuado, lo cual indica que no responden de manera personal por las deudas sociales.

**c) Cualquier persona puede ser accionista**

No importa quién o quienes sean sus accionistas, sino el tipo de empresa que va a desarrollarse, es decir, tiene más importancia el capital o aporte y no las personas.

**d) Denominación social**

La Sociedad Anónima requiere de un nombre que la diferencie de las demás personas jurídicas existentes, la cual debe hacer referencia o estar conectada a la actividad principal de la compañía.

**e) Capital**

Los socios tienen la potestad de fijar el capital autorizado y de suscribir la parte del mismo referente a los aportes requeridos, para poder iniciar la actividad social e ir aumentando el capital según lo exijan las circunstancias.

**f) Derecho al voto**

Las acciones confieren las ventajas de participar en deliberaciones de la asamblea y la de votar en ella, a pesar de que el socio tenga tantos votos cuantas acciones posea, el sentido de su voto deberá ser el mismo.

**g) Mínimo y máximo de accionistas**

Las Sociedades Anónimas deben tener una pluralidad mínima de cinco accionistas para su constitución y funcionamiento, pues un número menor dificulta su desarrollo y subsistencia, recalcando que no existe un límite máximo para ello.

## **h) Quórum y mayorías**

### **❖ Para deliberar**

Salvo que en los estatutos se estipule un quórum inferior, la asamblea tendrá que deliberar con un número plural de socios que por lo menos represente la mitad más uno de las acciones suscritas.

### **❖ Para decidir con reformas**

Las decisiones que se vayan a tomar en la Asamblea de una Sociedad Anónima requieren para su adopción de la mayoría de los votos presentes en la respectiva reunión.

### **❖ Para decidir sin reformas**

Se requerirá la mayoría de los votos presentes en la reunión para tomar este tipo de decisiones.

## **2.1.3.3 Constitución de la Sociedad**

La Sociedad Anónima puede constituirse de dos maneras:

- 1) En el otorgamiento de escritura social, quienes participen deberán suscribir por lo menos el 50% de las acciones emitidas y pagar la tercera parte de su valor.
- 2) Se requerirá de los promotores, con el fin de que realicen los estudios de prefactibilidad de la empresa y gestionen la constitución de la misma.

## **2.1.3.4 Disolución de la Sociedad Anónima**

La Sociedad Anónima en particular se disuelve cuando se presentan pérdidas que ocasionan la reducción del patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito y cuando el 95% o más de las acciones suscritas pertenezca a un solo accionista.

### **2.1.3.5 Ventajas y Desventajas tributarias**

Las ventajas y desventajas de una empresa Sociedad Anónima son las siguiente:

#### **Ventajas**

- ❖ Deben llevar contabilidad completa, por lo tanto determinan la renta imputando todos los gastos necesarios para producir la renta.
- ❖ Los socios tributan en el global complementario por los dividendos que reciben de la sociedad y rebajas el impuesto de primera categoría pagado por la sociedad en proporción a sus participantes.
- ❖ Se trata de una Sociedad Anónima Cerrada (NO cotiza sus Acciones en la Bolsa), los gastos rechazados se consideran retiro en proporción de la participación accionaria de los socios y tributan en el global Complementario de cada uno de ellos.

#### **Desventajas**

- ❖ Los gastos rechazados, tales como gastos de mantención, lubricantes, etc., asociados a vehículos no autorizados por la ley tributan con tasa del 35% en calidad de impuestos únicos si se trata de una sociedad anónima abierta que cotiza en la bolsa.

### **2.1.4 La Empresa de acuerdo a su Clasificación de empresa**

La empresa puede ser de diversos tipos y se pueden publicar en algunas de las empresas:

#### **2.1.4.1 Según su tamaño**

Por el número de personal y el monto de las ventas el Centro Comercial se considerará como pequeña empresa en la clasificación de MIPYMES en Ecuador.

## Cuadro Nro. 8

### Clasificación de las MIPYMES en Ecuador

VARIABLES	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 40	De 50 a 199
Valor bruto de ventas anuales	Menos de USD 100.000	De USD 1.000.001 a USD 1.000.000	De USD 1.000.001 a USD 5.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías.

#### 2.1.4.2 Por sector de actividad empresarial

*SISTEMAS DE RENTAS INTERNAS. (s.f).  
<http://www.sri.gov.ec/web/10138/32@public>. “Actividad empresarial: Es toda aquella en la que se organizan los factores de la producción para producir bienes o servicios que se ofrecen en el mercado por un precio. En la actividad empresarial el riesgo asume el empresario.”*

Actividad empresarial es el conjunto de acciones que realizan los empresarios organizando el trabajo personal y/o el capital, por cuenta propia, con la finalidad de crear o distribuir bienes o servicios destinados a sus consumidores y usuarios, ya sean estos finales o no.

El Centro Comercial por su actividad económica se considera de clase mercantil.

*Según CEFI, (2010), Pág. 08: “Empresas Mercantiles: Son empresas que se dedican a la distribución de artículos de uso y consumo, para satisfacer necesidades económicas. Comprende a los comerciales de toda índole, detallistas e intermediarios.”*

Es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado

### 2.1.5 Procesos de formalización de una empresa al Servicio de Rentas Internas (SRI)

SISTEMAS DE RENTAS INTERNAS <http://www.sri.gov.ec/web/10138/32@public>

*“Art. 3 de la Ley del Registro Único del Contribuyente. De las inscripciones.- todas las empresas naturales y jurídicas, entre sin personalidad jurídica, nacionales extranjera, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasiones o que sean titulares de bienes o derechos que generen un obtengan ganancia, beneficio, remuneraciones horarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyente.”*

Las etapas para formar una “sociedad de responsabilidad limitada”, que suele ser una de las formas más utilizadas en la práctica:

1. Celebrar una escritura que debe suscribirse ante Notario en la cual los socios expresan las características y condiciones más importantes del contrato. A modo de ejemplo, cabe señalar los siguientes datos.

- ❖ Nombre de la sociedad
- ❖ Nombre de los socios
- ❖ Monto del capital que aportará uno de los socios; se especifica si el aporte es en dinero, bienes o trabajo.
- ❖ Se especifica el objeto de la empresa, es decir, el giro de la empresa que es la actividad a la que se dedicará.
- ❖ Se detalla en forma en que se efectuará el reparto de los beneficios
- ❖ El domicilio que tendrá la sociedad.

2. Efectuar la inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.

3. Pagar las publicaciones en el Diario Oficial de un extracto (resumen de la escritura)

Las sociedad de hecho tiene un bajo costo de constitución ya que solo requiere una simple escritura privada firmada ante el Notario, sin embargo, su indomabilidad le dificultará, entre otras cosas, el acceso al sistema crediticio.

## 2.1.6 Código de Producción Comercio e Inversiones-IVA

### 2.1.6.1 Zonas Especiales de Desarrollo Económico (Antiguas Zonas francas)

*SISTEMAS DE RENTAS INTERNAS. <http://www.sri.gov.ec/web/10138/32@public>.*

*“Están gravadas con tarifa 0% de IVA las importaciones que efectúan los administradores y operadores de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), siempre que los bienes importados sean destinados exclusivamente a la zona autorizada, o incorporados en alguno de los procesos de transformación productiva allí desarrollados.*

Tendrán tarifa "0", (exonerados) la transferencia de los productos tradicionales de alimentos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza, semillas, medicamento o drogas de consumo humano; papel o libros impresos con papel; los que se exporte y los que se introduzcan al país.

*Están gravadas con tarifa 12% de IVA las adquisiciones locales de los administradores y operadores de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE); tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la compra de materias primas, insumos y servicios provenientes del territorio nacional, que se incorporen al proceso productivo de los operadores y administradores de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE). El contribuyente solicitará al Servicio de Rentas Internas la devolución en la forma y condiciones previstas en la resolución correspondiente, una vez que la unidad técnica operativa responsable de la supervisión y control de las ZEDE certifique, bajo su responsabilidad, que dichos bienes son parte del proceso productivo de la empresa adquirente.*

Está gravado con **12% IVA**, los bienes que estén destinados para la comercialización y consumo; los productos bienes que sufren la transformación de su estado natural u original y también los servicios que generen utilidad

### **2.1.6.2 Disposiciones**

En toda disposición de la Ley de Régimen Tributario Interno en la cual diga: “valor FOB” y “valor CIF”, sustitúyase dichas palabras por la frase: “valor en aduana”. El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas más los costos del transporte y seguro.

### **2.1.7 Hecho generador y tarifas**

El hecho generador del IVA se verificará en los siguientes momentos:

- ❖ En las transferencias locales de dominio de bienes, sean éstas al contado o a crédito, en el momento de la entrega del bien, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, lo que suceda primero, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.
- ❖ En las prestaciones de servicios, en el momento en que se preste efectivamente el servicio, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, a elección del contribuyente, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.
- ❖ En el caso de prestaciones de servicios por avance de obra o etapas, el hecho generador del impuesto se verificará con la entrega de cada certificado de avance de obra o etapa, hecho por el cual se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.
- ❖ En el caso de uso o consumo personal por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes que sean objeto de su producción o venta, en la fecha en que se produzca el retiro de dichos bienes.
- ❖ En el caso de introducción de mercaderías al territorio nacional, el impuesto se causa en el momento de su despacho por la aduana.

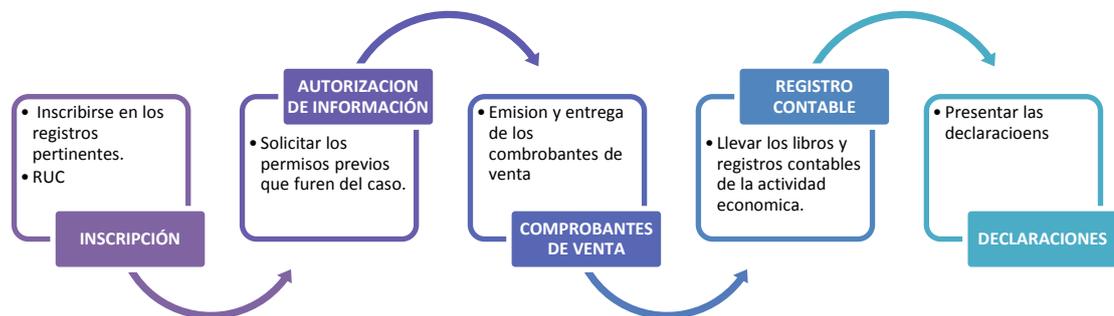
- ❖ En el caso de transferencia de bienes o prestación de servicios que adopten la forma de tracto sucesivo, el Impuesto al Valor Agregado -IVA- se causará al cumplirse las condiciones para cada período, momento en el cual debe emitirse el correspondiente comprobante de venta.

Actualmente hay bienes y servicios que se encuentran gravados con tarifa 0% de IVA y otros en los cuales no se causa IVA. Referencia: Artículo 61-65, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.”

### 2.1.8 Proceso de las obligaciones tributarias por el SRI

Las obligaciones tributarias como sociedad Anónima es el siguiente:

**Figura Nro. 1**



**Fuente:** SRInforma. 2011.

**Elaborado por:** Las autoras

### **2.1.8.1 Inscripción**

La primera obligación que tiene un contribuyente es inscribirse en el RUC. A partir de esas obligaciones la Administración Tributaria puede iniciar los procesos de control.

*Según CEFI, (2010), Pág. 03: “El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. Las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIU (Clasificador Internacional Industrial Único).”*

### **Sociedad Anónima**

Documentos que deben ser presentados para solicitar a la iniciación de actividades:

- ❖ Cédula de identidad de los representantes original y copia a color, y papeleta de votación.
- ❖ Formulario de inscripción al RUC y aviso de inicio de actividades completo y firmado.
- ❖ Escritura de constitución de la sociedad y extracto de la escritura protocolizada ante el Notario.
- ❖ Comprobante de propiedad o arriendo del domicilio, el que dependerá del tipo de contribuyente.

### **2.1.8.2 Comprobantes de Venta**

Respaldan las transacciones efectuadas por los contribuyentes en la transferencia de bienes o por la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos, a excepción de los documentos emitidos por las instituciones del Estado que prestan servicios administrativos y en los casos de los trabajadores en relación de dependencia. La emisión de comprobantes de venta, comprobantes de retención y documentos complementarios se encuentra condicionada a un tiempo de vigencia dependiendo del comportamiento tributario del contribuyente.

Tienen obligación de emitir Comprobantes de Venta:

- ❖ Personas Naturales Obligadas a llevar contabilidad (Siempre, por cualquier monto)
  
- ❖ Personas no obligadas a llevar contabilidad (cuando sus ventas sean mayores a 4 dólares o cuando el cliente lo solicite).
  
- ❖ Sociedades (Siempre, por cualquier monto).

### **2.1.8.3 Declaración de Impuestos**

*www.sri.gov.ec. “El contribuyente tendrá que presentar sus declaraciones mensuales mediante formulario físico, mismo que podrá adquirirlo en los lugares que se encuentren a la venta o por internet. Las declaraciones para sociedades se aplican el noveno dígito del RUC, de acuerdo a la tabla de declaración mensual indica la fecha de pago máximo.”*

### **2.1.9 Obligaciones tributarias para Sociedad – Privada**

Las obligaciones que deben cumplir las sociedades son:

## Figura Nro. 2

Sociedades - Privadas

- **Todos los contribuyentes**
  - Declaraciones mensuales de IVA (Formulario 104)
  - Declaraciones de Retención de la fuente (Formulario 103)
  - Declaraciones de Impuestos a la Renta anual (formulario 101)
  - Presentación del REOC (Retenciones por conceptos (Anexo)
- **Dependiendo del contribuyente**
  - Presentación del Anexo Bajo Relaciones de Dependencia (si posee trabajadores bajo este régimen)
  - Declaraciones mensuales (siempre cuando produzca bienes y servicio). Formulario 105.
  - Presentación de Anexo Transacción (siempre que posea autorización de puntos de venta o si son contribuyentes especiales).

Fuente: SRInforma. 2011.

Elaborado por: Las Autoras

### 2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico es el fundamento principal para la elaboración de un proyecto de cualquier tipo, ya que permite identificar los factores internos y externos que tendrá la nueva unidad económica a implementar. El diagnóstico está considerado como la línea de base para la implementación de cualquier proyecto sea este de investigación o de inversión.

La operatividad del diagnóstico está en función de los métodos, técnica de investigación a utilizar, así como a los instrumentos de recolección de datos que elabore el equipo multidisciplinario que sustenta el proyecto.

### 2.3 COMERCIALIZACIÓN

Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 82: *“Es lo relativo al movimiento de bienes y servicios entre productores y usuarios”*.

Cabe destacar que para que se consiga el éxito proyectado se hace indispensable conjugar cada uno de los puntos tratados anteriormente, debido a que cada uno de ellos mantienen un relación coordinada y específica dentro del estudio del mercado.

## **2.4 EL PRODUCTO**

*Según MIRANDA Juan José, 2006, pág. 416: “Productos son insumos que se ponen a disposición de los consumidores”.*

El producto es el resultado tangible de la acción del trabajo y con otros factores de producción, como medio que en el momento y circunstancias dadas, permite satisfacer las necesidades. El producto puede estar formado por uno o varios bienes y/o servicios, así como los subproductos y residuos generados durante el proceso de producción.

### **2.4.1 CENTRO COMERCIAL**

En la actualidad el término “centro comercial” ha ido evolucionando desde principio de los años 1950. La nomenclatura de la industria ofrecía originalmente cuatro términos básicos: vecindario, comunitario, regional y súper regional. Sin embargo, conforme la industria ha ido madurando, estas cuatro clasificaciones ya no son adecuadas. Para eliminar parte de la ambigüedad y establecer nuevos formatos para centros comerciales.

Varias categorías, tales como el tamaño, el número de tiendas anclas, y el área comercial, deben ser interpretadas como “características típicas” para cada tipo de centro. Los factores principales para clasificar a un centro están basados en su orientación comercial (tipos de bienes/servicios vendidos) y en su tamaño. Algunos centros son híbridos, combinan los elementos de dos o más clasificaciones básicas.

*Según The International Council of Shopping Centers ha definido ocho principales tipos de centros comerciales, (2010), págs. 96-100. “Algunos tipos de centros pueden ser considerados como sub-segmentos de alguno de los grupos más grandes definidos, quizás creados para satisfacer a un nicho de mercado particular. Al otro extremo del espectro de tamaño están los*

*súper malls de descuento, los cuales consisten en una amplia variedad de comercios orientados a la venta de productos de marca rebajados, incluyendo tiendas de venta de fábrica, tiendas departamentales con venta de fábrica de liquidación, y tiendas minoristas que ofrecen mercancías de una variedad restringida.*

Otro tipo de formato comercial que está captando una atención significativa y que sin duda requiere una discusión especial es la de la amplia clase de desarrollos de uso mixto.

#### **2.4.2 Definición de Centro Comercial**

*Según Federico Medina. (2008). Pág. 117. Dice: “Es un conjunto de establecimientos de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única.”*

El centro comercial no es solamente una modalidad de consumo es además el espejo las transformaciones, dando paso de la ciudad tradicional, de la ciudad centralizada a una ciudad fragmentada y dispersa a una nueva manera del habitante de las ciudades de lo relacionado con lo público. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro.

Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales que van de acuerdo al tamaño y a su orientación de mercado son identificados con los siguientes términos:

- a.** Centros comerciales cerrados,
- b.** Centros abiertos, y
- c.** Centros híbridos.

### 2.4.3 Configuraciones básicas de diseño.

Entre las configuraciones básicas de diseño se clasifica a los centros comerciales en:

#### 2.4.3.1 Centro Comercial Cerrado (Mall)

Al modo de diseño más común para centros regionales y superregionales se le conoce como:

Según Federico Medina. (2008). Pág. 160. Expone: *“El corredor o “mall” es típicamente cerrado, climatizado e iluminado, bordeado por uno o ambos lados por frentes de tiendas y entradas. Se provee estacionamiento en el lugar, generalmente alrededor del perímetro del centro, puede ser a nivel de la superficie o con estructura de varios niveles.”*

**Figura Nro. 3**  
**CENTRO COMERCIAL CERRADO**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Los centros comerciales cerrados poseen esta característica por lo que los establecimientos de negocios minoristas permanecen dentro de un espacio físico, edificio o construcción, en la cual debe ser muy bien iluminado, climatizado, con servicio de estacionamiento.

#### **2.4.3.2 Centro comercial Abierto**

*Según Inés Cornejo Portugal. (2009). Pág. 27. Manifiesta: “Se le considera Centro comercial abierto a una franja de tiendas o de centros de servicio adjuntos en línea recta administrados como una unidad, con estacionamiento en el sitio, ubicado generalmente al frente de las tiendas y con áreas comunes al aire libre.”*

La particularidad de un centro abierto es que no tiene corredores internos que conecten las tiendas. Simplemente se encuentran interconectadas por las avenidas o por calles de la comunidad que están al aire libre, independientemente de las otras tiendas.

*Según Inés Cornejo Portugal. (2009). Pág. 30. sostiene: “Las variaciones más comunes de esta configuración son lineales, ya sean en forma de L, en forma de U, en forma de Z, o como un conglomerado. La forma lineal es usada frecuentemente para centros de vecindario o centros comunitarios. La forma de centro conglomerado y sus variaciones se han prestado para que surjan nuevas clases de centros como en el caso del centro de estilo de vida, en el cual el esquema físico y la sensación de apertura son características que lo distinguen.”*

**Figura Nro. 4**  
**CENTRO COMERCIAL ABIERTO**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Históricamente, a la configuración abierta se le ha referido como “strip center,” obteniendo su nombre por su forma lineal, donde las tiendas están ubicadas una al lado de la otra en una hilera angosta de tiendas.

#### **2.4.3.3 Centro Híbrido**

Según Beatriz Sarlo. (2007). Pág. 25. Recalca: *“Es un centro que combina los elementos de dos o más tipos de los principales centros comerciales. Los centros híbridos comunes incluyen mega centros comerciales orientados a la venta de productos de marca a precio rebajado (combinando los elementos del centro comercial, del power center, y del outlet), power centers de estilo de vida (combinando los elementos del power center y del centro de estilo de vida), y los centros comerciales de entretenimiento combinando usos comerciales minoristas con multicinemas, restaurantes temáticos y otros usos de entretenimiento).”*

El centro comercial híbrido o centros comerciales mixtos que posee parte de un centro comercial cerrado y de un centro comercial abierto en lo que se refiere a los mega mercado, Multicines o simplemente estaciones pequeñas.

#### **2.4.5 Lugar de Localización de un centro comercial**

Según Juan Carlos Pergolis. (2006). Pág. 81. Dice: *“La ubicación es un factor fundamental en la apertura, el funcionamiento y la rentabilidad del centro comercial.”*

Los nuevos horizontes económicos de la profesión, así como los interrogantes que planean sobre su futuro, aconsejan evaluar todos los factores que influyen en la viabilidad de un nuevo centro comercial. En esta sección, el autor desarrolla estudios sobre la rentabilidad de la inversión realizada cuando se elige una zona geográfica para instalar un centro comercial real o imaginaria.

#### **2.4.6 La imagen de los centros comerciales**

Según Kloter (2006). Pág. 100. Define: *“La imagen es el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente.”*

Por otra parte, Según Santesmases Mestre (2008). Pág. 25. Considera a: *“la imagen como aquella representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca.”*

Desarrollar una imagen adecuada de una organización es un aspecto que tiene una gran relevancia desde la perspectiva de la definición de la estrategia a seguir, puesto que a partir de ella se determina el posicionamiento entre una determinada marca y sus competidores, es una ventaja para cualquier organización, puesto que ejerce una gran influencia en las perspectivas de los clientes.

#### **2.4.7 Superficie Bruta Alquilable (SBA) para centros comerciales**

Los centros comerciales van de acuerdo a la Superficie Bruta Alquilable, espacio susceptible de generar ingresos a través de su explotación comercial, libre de las zonas comunes y de estacionamientos. Los centros comerciales de acuerdo a su tipología tienen las siguientes SBA.

#### **2.4.8 Categorías comerciales**

Apartado de bienes que forman parte integrante del surtido básico de los comercios de un centro comercial. Los principales son: alimentación, bricolaje y otros bienes cotidianos y vestido y calzado, muebles y electrodomésticos y otros bienes comparativos.

### **2.5 ESTUDIO DE MERCADO**

*Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 147: “En el caso de un proyecto, la finalidad del estudio del mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otra entidades económicas que, dadas ciertas condiciones presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción”.*

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado y a la vez análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado, ya sea competidores, oferta, demanda, así como los factores externos que influyen en el mismo, de esta manera conocer la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio.

### **2.5.1 Oferta**

Según BACA URBINA Gabriel, 2010, pág. 41: *“El estudio de la oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro las demandas o necesidades de la comunidad”*.

La oferta es una actividad mediante la cual se presentan en un mercado ciertas mercancías con el objeto de ser ofrecidas para su venta. La oferta de un bien o servicio y su demanda en el mercado, tiende automáticamente a regular los precios en relación inversa de la oferta y en razón directa a la demanda; es decir, a mayores ofertas los precios bajan y a menores demandas los mismos suben en los mercados de libre competencia.

### **2.5.2 Demanda**

Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 163: *“La demanda es la expresión de la forma en la cual una comunidad desea utilizar sus recursos con el objeto de satisfacer sus necesidades, buscando maximizar su utilidad, bienestar y satisfacción”*.

La demanda son consumidores existentes o potenciales en un mercado concreto y en un período determinado. La demanda y el mercado están estrechamente vinculados, pero influenciados estrechamente por las políticas gubernamentales vigentes.

### **2.5.3 Precio**

Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 173: *“El precio es el valor expresado en dinero de un bien o servicio ofrecido en el*

*mercado. Es uno de los elementos fundamentales de la estrategia comercial en la definición de la rentabilidad del proyecto, pues es el que define en última instancia el nivel de ingresos”.*

El precio es el resultado de los costos que incurre la empresa para generar un producto, servicio y/o bien, más el margen de utilidad que tiene como política de rentabilidad. La palabra precio no debe ser establecida en forma aislada.

## **2.6 ESTUDIO TÉCNICO**

*Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 209: “El estudio técnico supone la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada y, obviamente, la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sean consecuentes con el comportamiento del proyecto y las restricciones de orden financiero”.*

El estudio es la fase de factibilidad de un proyecto mediante la cual se determina el tamaño de la empresa, sus factores de localización macro y micro. Aquí se deberá determinar la ubicación más óptima que deberá tener el proyecto para lo cual se deberá analizar los factores de localización.

### **2.6.1 Localización del Proyecto**

*Según CÓRDOBA PADILLA Marcial, 2006, Pág. 222: “El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio”.*

En verdad la correcta localización del proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital.

### **2.6.1.1 Macrolocalización**

Constituye la región del medio nacional que ha sido escogida para montar la empresa.

### **2.6.1.2 Microlocalización**

Consiste en la elección de la zona o localidad para finalmente determinar el sitio preciso, tomando en cuenta que la empresa debe ubicarse en el lugar donde exista mayores posibilidades de expansión y comercialización.

## **2.6.2 Ingeniería del Proyecto**

*Según BACA URBINA Gabriel, 2010, pág. 93: “El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización y jurídica que habrá de tener la planta productiva”.*

La Ingeniería del proyecto se refiere a aquella parte del estudio que se relaciona con su etapa técnica; es decir, con la participación de los ingenieros en las actividades de estudio, instalación, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, aquí se describen algunos aspectos como: producto, tecnología, selección del equipo y la maquinaria, edificios, estructuras y obras de ingeniería civil.

## 2.7 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIEROS

Según BACA URBINA Gabriel, 2010, Pág. 134: *“La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto”*.

En realidad el estudio financiero debe ser realizado para definir y determinar los costos, así como también la inversión del proyecto.

En la evaluación económica se expresa los diferentes costos y gastos que asume el proyecto cuyos valores forman los balances, flujos de caja, estados de pérdidas y ganancias, flujos netos de efectivo, partidas expresadas en términos corrientes (cargos por depreciación, amortización, etc.) ingresos por concepto de ventas, rendimientos, costos de materiales, personal, servicios, mantenimiento, publicidad y otros. Con esta evaluación se busca pronosticar las partidas del balance de cada uno de los años proyectados de la empresa, como valor de las partidas de los activos y los pasivos.

### 2.7.1 Ingresos

Según SARMIENTO Rubén, (2010), Pág. 36: *“En un proyecto los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas del producto o la prestación del servicio o por la liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa, o también por los rendimientos financieros producidos por la colocación de excesos de liquidez”*.

No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados.

### **2.7.2 Egresos**

*Según SARMIENTO Rubén, (2010), Pág. 37: “Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos osalidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias”.*

Consecuentemente los egresos en una empresa se reflejan en la salida de dinero para poder solventar los gastos que se efectúen en una empresa.

### **2.7.3 Gastos Administrativos**

*Según BACA URBINA (2006), Pág. 172: “Son, como su nombre lo indica, los gastos que provienen para realizar la función de administración en la empresa”*

Se refieren básicamente a los sueldos del personal que tendrá a su cargo la empresa, los gastos de oficina, trámites legales y en general todos aquellos gastos referentes a la administración general. Tales como prestaciones, depreciaciones administrativas, amortización de diferidos, seguros, impuestos. Dichos gastos necesariamente se los realiza en toda empresa productiva.

#### **2.7.4 Gastos de Ventas**

Según *BACA URBINA (2006), Pág. 172: "Se pueden clasificar en dos grandes ramas: los gastos de comercialización y los gastos de distribución"*.

Los gastos de ventas y de marketing que aplicará el Centro Comercial, serán estructurados y analizados con el equipo de la gerencia, director administrativo, responsable financiero y de ventas - marketing, con la finalidad de establecer un control contable dentro de la estructura administrativa con la unidad financiera. El presupuesto de gasto de ventas deberá complementarse con los documentos de soporte que evidencie la responsabilidad asignada para cada gasto y el manejo de las partidas, la documentación y los registros de descarga.

#### **2.7.5 Estados Financieros**

Según *VARELA VILLEGAS Rodrigo, (2010), Pág. 217: "Se denomina estados financieros a los balances de situación y de resultados que se elaboran a la finalización de cada ejercicio contable, en base a los saldos de las cuentas que resumen a las transacciones u operaciones realizadas por una entidad durante un mes, un bimestre, un trimestre, un semestre o un año"*.

Los Estados Financieros son aquellos informes que se realizan al finalizar un período económico financiero, en los que se resumen las operaciones realizadas dentro de ese período.

### **2.7.6 Flujos de Caja**

Según VARELA VILLEGAS Rodrigo, (2010), Pág. 221: *“El flujo neto de caja representa en una forma esquemática las salidas y las entradas de dinero al proyecto, permitiendo aplicar ciertos criterios de rentabilidad para conocer la bondad del proyecto desde el punto de vista financiero”*

Toda empresa necesita tener registrada detalladamente todos los ingresos de dinero que se generen.

### **2.7.7 Tasa de Redescuento**

Según DUMRAUF Guillermo, (2008), Pág. 292: *“La Tasa de Redescuento, también se conoce como Tasa de Actualización para los Flujos de Caja de un Proyecto. La utilización de una Tasa de Redescuento es apropiado para calcular el valor del dinero futuro a una tasa constante de actualización”*.

Con la Tasa de Redescuento se puede actualizar los Flujos de Caja de un Proyecto y se determina los indicadores financieros como EL VAN, TIR, C/B y PRI.

### **2.7.8 Valor Actual Neto (VAN)**

Según DUMRAUF Guillermo, (2008), Pág. 292, expresa: *“Es el valor presente neto es la diferencia entre el valor presente de todos los flujos positivos de efectivo futuros menos el valor presente de todos los flujos negativos de efectivo actuales y futuros. Aceptar cualquier proyecto con un valor presente de flujos de efectivo futuros que excedan la inversión inicial.”*

El valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

### **2.7.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

*Según DUMRAUF Guillermo, (2008), Pág. 292, manifiesta: La tasa interna de rendimiento (TIR) también se la conoce como la tasa interna de retorno, y se la define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial en un proyecto. En otras palabras, la TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN de una oportunidad de inversión sea igual a cero (debido a que el valor presente de los flujos de efectivo es igual a la inversión inicial)”.*

Es un indicador de la rentabilidad que se utilizará en el proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad para la empresa.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión, Para ello la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el costo de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR supera la tasa de corte se acepta la inversión; en caso contrario se rechaza.

La tasa interna de retorno es evaluar un proyecto en función de que existe rentabilidad o no durante el periodo de vida útil del proyecto. Para que la inversión sea rentable la tasa interna de retorno (TIR) tiene que ser mayor a la tasa de redescuento.

### **2.7.10 Costo Beneficio (C/B)**

*Para DUMRAUF Guillermo, (2008), Pág. 293: “Es un análisis muy pertinente para proyectos de inversión en mercados financieros porque nos establece niveles de decisión”.*

La Relación Beneficio/Costo matemáticamente es igual a la sumatoria del valor presente de los ingresos actualizados a una tasa de interés dividido para la inversión inicial del proyecto actualizado a la misma tasa. El Beneficio/Costo es un indicador financiero de importancia ya que identifica los beneficios del proyecto en relación a la inversión inicial que requiere el mismo, para su aprobación deberá ser positivo.

### **2.7.11 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

*Según Chiliquina (2007). Pag 14. Dice: “También denominado payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio.”*

El periodo de recuperación de la inversión PRI es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relático pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

### **2.7.12 Punto de Equilibrio**

*Según Chiliquina, (2007). Pág. 60. Expresa: “El punto de equilibrio es aquel volumen de ventas donde los ingresos totales se igualan a los costos totales, en este punto la empresa no gana ni pierde.”*

El punto de equilibrio se considera como el punto en donde los ingresos totales recibidos por la comercialización de los repuestos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ).

## **2.8 LA ADMINISTRACIÓN**

ROBBINS Stephen (2010), Pág. 6, *manifiesta que: “La administración es el proceso de obtener los objetivos de una organización por medio de la labor coordinada de cinco funciones específicas, planeación, organización, consecución de personal, dirección, control y evaluación”.*

La palabra administración viene del latín (ad) que significa dirección, y (minister) que significa subordinación u obediencia, es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. La tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas, en cada organización el administrador soluciona problemas, desarrolla estrategias, y efectúa diagnósticos de situaciones.

Administración es el proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas.

### **2.8.1 Objetivos de la Administración**

Los objetivos que persigue la administración son entre otros los siguientes:

- ❖ Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de una organización.
- ❖ Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- ❖ Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

### **2.8.2 Proceso Administrativo**

Según ROBBINS Stephen (2010), Pág. 8: *“El proceso administrativo es el conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar su empresa”*.

Básicamente las funciones del administrador son: Planeación, Organización, Dirección y Control. El desempeño de esas cuatro funciones básicas constituye el llamado proceso administrativo, pero, en cada una de las funciones, los elementos se dinamizan, dando lugar al ciclo administrativo.

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación, el proceso administrativo se puede simplificar así: El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes con el propósito de alcanzar las metas que desean.

### **2.8.3 Importancia de la Administración**

La esencia de la administración es asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales de todos y cada uno de los integrantes que conforman una organización para alcanzar el mejoramiento constante de las actividades. El éxito o fracaso de la administración depende directamente de la eficiencia con la que se obtenga sus recursos y de la manera cómo se utilice a estos y se logren los objetivos planteados.

## **2.8.4 Planeación**

Según DAFT Richard y DOROTHY Marcic, (2010), Pág. 154: *“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”*.

Diseño y descripción de la estructura de una entidad o empresa. En él se define y agrupa las distintas actividades con el fin de lograr el efectivo cumplimiento de sus objetivos.

### **2.8.4.1 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto la planificación estratégica es el plan de actuación que tiene la dirección para desarrollar estrategias que los guíen para saber cómo dirige sus negocios y como logrará los objetivos que persigue.

#### **Formulación de una Estrategia**

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los fines y las “estrategias” son el medio para alcanzarlos, por tanto las estrategias es una herramienta gerencial directiva para lograr objetivos estratégicos.

### **2.8.5 Organización**

Según DAFT Richard y DOROTHY Marcic, (2010), Pág. 248.  
*"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"*.

La organización será el principio administrativo que aplicará el Centro Comercial para la identificación, de las actividades administrativas, operativas, de mercadeo y ventas que aplicará. Permitirá la agrupación de las actividades, procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Para su aplicación óptima tendrá e fundamentarse en los respectivos reglamentos orgánicos funcionales de la gestión administrativa y financiera que tiene la empresa.

#### **2.8.5.1 Filosofía empresarial**

Es la planificación centrada en diferentes paradigmas, para administrar una organización. Es el proceso de diseñar y aplicar un entorno en el que mediante procesos administrativos de planificación, organización, dirección y evaluación se alcancen los niveles y la consecución de objetivos previstos en las organizaciones. La filosofía empresarial permite definir objetivos y establecer los procedimientos para obtenerlos en forma competitiva y productiva.

#### **Misión**

Es la razón social de una organización y es dar una respuesta a la siguiente pregunta ¿para qué existe esta organización?, ¿Cuál es su razón de ser? En la misión aparecen las características que dan identidad a la organización, es decir sus preceptos y principios. Se señala el propósito, los sectores o grupos a quienes se dirige los esfuerzos de la organización, los bienes o servicios que se producen o suministran, sus metodologías y tecnologías de trabajo.

### **Visión**

Es una expresión del futuro deseada para la organización, es un sueño colectivo, factible de alcanzarlo, construido en el marco de un conjunto de valores compartidos.

### **Valores**

Son valores organizacionales, ciertos principios que deben guiar a la organización; estos corresponden a los aspectos: éticos, culturales, sociales que servirán como norma de conducta y han de observar todos los miembros de la organización. Los valores en una organización pueden ser: responsabilidad social, calidad de los servicios, ética profesional, cultura organizacional, trabajo en equipo, solidaridad, respeto entre otros.

### **Políticas**

Son directrices de carácter general que orientan el trabajo y coadyuvan a la consecución de los objetivos y metas siendo congruentes con las estrategias, para alcanzar el cabal cumplimiento de las actividades y proyectos. Toda organización debe tener políticas que serán útiles en los diversos niveles operativos, administrativos, económicos, financieros, medio ambientales.

#### **2.8.5.2 Objetivos estratégicos**

Representan las metas y fines cuantitativos y cualitativos que una entidad espera alcanzar en un determinado tiempo general o específico. Los objetivos estratégicos son generales y específicos y se relacionan con la dirección general e involucra a todos los procesos, áreas o departamentos de la organización. Generalmente son de largo, mediano y corto plazo y eventualmente son cuantificables y cualitativos.

### **2.8.6 Dirección**

Según DAFT Richard y DOROTHY Marcic, (2010), Pág. 372: *“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión”*.

La dirección o ejecución de los procesos será manejado con liderazgo, eficacia y eficiencia, de tal forma que se alcance los objetivos, mediante la máxima aplicación de las capacidades institucionales. Se guardará armonía con los objetivos, bajo el principio de supervisión directa, en contacto con el talento humano responsable de los procesos, con una comunicación directa y horizontal, que le permita al personal estar motivado, emprendido y con liderazgo.

### **2.8.7 Control**

Según DAFT Richard y DOROTHY Marcic, (2010), Pág. 560: *“El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado”*.

El control será el proceso que consistirá en medir y corregir el desempeño organizacional y de talento humano de los diferentes niveles de la estructura de la empresa, con la finalidad que garanticen los resultados de los planes y metas. Implicará la medición del desempeño respecto, de las normas que aplique la institución.

El proceso básico de control implicará tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño basándose en esas normas y corrección de las variaciones o no conformidades respecto de normas y planes.

## **2.9 IMPACTOS**

### **2.9.1 Impactos Negativos**

Los impactos negativos de un proyecto normalmente son los que puede generar en relación a la alteración de factores básicos como el aire, el suelo, el agua, ruido, flora y fauna que existe en el radio de acción del proyecto.

### **2.9.2 Impactos Positivos**

Los impactos positivos de un proyecto son todas aquellas variables e indicadores de orden económico, social, tecnológico, micro empresarial, de comercialización, cultural y otros que puede generar la operatividad de una empresa o de una unidad económica o social.

### **2.9.3 Normas de gestión ambiental**

Conocida por Norma ISO 14.000 de Gestión Universal que está estructurada y se integra con la totalidad de las actividades organizativas de un ente y dirigidas asegurar la continuidad en el proceso de mantenimiento y de perfeccionamiento del control del medio ambiente.

## **CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO, ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS.**

La sociedad actual tiene tendencias de autonomía para hacer sus compras y lo que busca es las variedades y diversidad de productos y marcas concentradas en un amplio punto de ofertas como son los que se propone en un Centro Comercial. En el interior de los centros comerciales se concentra una variedad de bienes de consumo diferentes: productos alimenticios, gastronomía en general, prendas de vestir, artículos para el hogar, productos exclusivos, y otros servicios variados como restaurantes, Bancos, cajeros electrónicos entidades -financieras, oficinas de información turística, juegos mecánicos, relojerías, floristerías y otros.

El centro comercial tiene una variedad de locales y servicios:

#### **3.1.1. Locales**

- ❖ Ropa de distintas marcas DEPRATY, ETA-FASHION, CONGA, PANDA, PINTO;
- ❖ Calzado Ponny, Deportivos en general de marcas reconocidas, nacionales e internacionales, Calzado Ortega, Livita;
- ❖ Comidas – Gastronomía: KFC, Burger King, Fritadas Amazonas, El Alpargate, helados La Bermejita
- ❖ Banca – Finanzas: Cooperativa Atuntaqui, Banco del Pichincha, ProduBanco, Cooperativa Pablo Muñoz Vega, Cajeros automáticos.

- ❖ Servicios de Telefonía. Movistar, Claro, servicios de cyber café net, internet.
- ❖ Juegos: Alquiler de máquinas de distracción juego
- ❖ Línea de basar en general, productos misceláneos.
- ❖ Supermercados: TÍA, AKÍ, Mega Comisariato,
- ❖ Farmacias: Parnasos, Carranco e Hijos.
- ❖ Accesorios: Relojería, Pedrería.

### **3.1.2 Servicios**

- ❖ 60 parqueaderos
- ❖ Servicios de guardianía.
- ❖ Accesos peatonales jerárquicos
- ❖ Servicio de internet WIFI

### **3.1.3 Características**

Mediante el estudio de mercado realizado se determinó que las características que más atraen clientes a un Centro Comercial son:

- ❖ Seguridad
- ❖ Variedad de locales

- ❖ Modernidad (paisajes interiores, corredores peatonales).
- ❖ Facilidades de parqueo
- ❖ Venta de marcas de prestigio y de calidad
- ❖ Precios y descuentos

Las características fundamentales del Centro Comercial se describen en el siguiente gráfico.

**Figura Nro. 5**  
**Características fundamentales del Centro Comercial**



**Fuente:** Referencias de los servicios de Centros comerciales del Ecuador.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.2. EL MERCADO**

El estudio de mercado tuvo como finalidad la recolección de información primaria y secundaria en lo referente al mercado meta, segmentación de mercado, identificación de la demanda, análisis de la competencia y las relaciones de estos elementos que vinculen a las estrategias de mercadeo del Centro Comercial (objetivo del proyecto). Con esta información se puede identificar y definir las amenazas y oportunidades que tiene el Centro Comercial.

### 3.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.3.1 Objetivo General

- ❖ Realizar un estudio de mercado, que permita determinar la oferta, la demanda, la competencia, sus proyecciones correspondientes, precios y viabilidad de mercado meta del proyecto.

#### 3.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar la imagen, servicios, atributos que debe tener el centro comercial en relación a los requerimientos de los clientes
- ❖ Aplicar los indicadores de marketing mix para optimar niveles de relación de la asistencia al Centro Comercial.

### 3.4 Matriz de variables de mercado

**Cuadro Nro. 9**

**MATRIZ DE VARIABLES DE MERCADO**

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICA	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO
Mercado	Identificar la imagen, servicios, atributos que debe tener el centro comercial en relación a los requerimientos	❖ Imagen del centro comercial. ❖ Servicios del centro comercial ❖ Atributos del centro comercial.	Primaria	Encuesta	Población económica activa de: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo

	os de los clientes.				
Marketing mix	Aplicar los indicadores de marketing mix para optimar niveles de relación de la asistencia al centro comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ publicidad</li> <li>❖ Precio</li> <li>❖ Plaza</li> <li>❖ Promoción</li> </ul>	Primaria	Encuesta	Población económica mente activa de: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo

Fuente: Mercado de los centros comerciales.

Elaborado por: Las Autoras

### 3.5 Tabulaciones y análisis de la información

Se procedió a realizar el análisis y las posibilidades que tiene el Centro Comercial de ingresar en el mercado, para lo cual se realizó una prueba de conceptos, ver anexo 6.

### 3.6 Análisis de la Oferta

#### 3.6.1 Competencia actual

En la autovía Ibarra – Otavalo no se localizó ningún Centro Comercial que este compuesto de diferentes unidades económicas de venta de productos (gastronómicos, vestuario, farmacéuticos, electrodomésticos entre otros) y servicios (telefonía, bancarios), lo que determinó que no existe competidores, para el proyecto.

Los centros comerciales son un conjunto de establecimientos comerciales que están planificados y desarrollados para disponer de varias unidades económicas, de distinta naturaleza comercial, de servicios comunes y actividades complementarias.

Como competidores directos aunque no estén localizados en el autovía Ibarra - Otavalo se pudo considerar a los centros comerciales que están implementados en la ciudad de Ibarra; en la cual se localizaron dos centros comerciales: la Plaza Shopping Center y el Gran AKI. En las ciudades de Atuntaqui, Otavalo y Cotacachi no se localiza ningún Centro Comercial de esta naturaleza.

Se pudo considerar como competidores directos del proyecto a la Plaza Shopping Center y el Gran AKI, ya que en el plan de negocios propuesto se pretende crear un Centro Comercial de esta naturaleza.

### **3.7 Características de la Plaza Shopping Center**

Este Centro Comercial ha tenido una gran aceptación por parte del público de Ibarra y de otros cantones de la provincia de Imbabura; sobre todo porque en este se localizan diferentes unidades económicas de reconocidas empresas como: MARATHON, CAPTOOS, ETA-FASHION, KFC, PAYLESS, CASA DEL JEAN, PONY KIWI, entidades financieras, patio de comidas, juegos, servicios de telefonía móvil y otros relacionados con productos y servicios.

Este centro comercial es en realidad un conjunto de tiendas comerciales que realizan diferentes actividades comerciales ofreciendo variedad, comodidad y seguridad. Dispone de aproximadamente 9.420m<sup>2</sup>, en un 85% dispuestos en una sola planta y un 15% de dos plantas; consta de área de parqueadero, servicio de vigilancia y aseo permanente. Esta localizado en la Av. Mariano Acosta.

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerencia de la Plaza Shopping se estableció que el ingreso de clientes a este Centro Comercial en forma diaria en los años de 2.005 al 2.010 ha tenido el siguiente comportamiento:

**Cuadro Nro. 10**  
**NÚMERO DE CLIENTES QUE INGRESAN A LA PLAZA SHOPPING**  
**CENTER POR DÍA**

<b>Años</b>	<b>No. de personas que aproximadamente ingresan a la Plaza Shopping Center por día</b>
2.005	3.200
2.006	3.490
2.007	4.350
2.008	4.610
2.009	4.815
2.010	5.000

**Fuente:** Plaza Shopping Center.

**Elaborado por:** las autoras

**Año:** 2011.

**Cuadro Nro. 11**  
**NÚMERO DE CLIENTES QUE INGRESAN A LA PLAZA SHOPPING**  
**CENTER POR AÑO**

<b>Años</b>	<b>No. De personas que aproximadamente ingresan a la Plaza Shopping Center por año</b>
2.005	1'168.000
2.006	1'273.850
2.007	1'587.750
2.008	1'682.650
2.009	1'757.475
2.010	1'825.000

**Fuente:** Plaza Shopping Center.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Año:** 2011.

### **3.7.1 Capacidad instalada de la Plaza Shopping Center**

La capacidad instalada que oferta en el año 2.011 la Plaza Shopping Center es de aproximadamente 5.600 clientes / día, considerando un horario de atención de 09h00 a 21h00, lo que significa al año una capacidad instalada de 2'044.000 clientes. La capacidad instalada de este Centro Comercial anteriormente hasta el año 2.008 era de 4.986 clientes / día, que al año significa 1'820.000. Se entiende como capacidad instalada en este tipo de actividad económica al número de clientes que puede albergar en sus diferentes tiendas comerciales en forma diaria y en un horario establecido.

### **3.8 Características del Gran AKI**

Este centro comercial es una sólida cadena de supermercados que nació pensando en ofrecer la mayor variedad de productos, a los precios más bajos del mercado. Este centro comercial se ubicó en la ciudad de Ibarra en diciembre del 2011. Esta localizado en la Av. Mariano Acosta, las empresas que se localizan en este Centro Comercial son: KFC, CLARO entre otras, ofrece la comodidad de locales más amplios y una mayor gama de productos.

Esta cadena de hipermercado AKI dispone sus establecimientos en algunas ciudades del país logrando tener popularidad y ser una de las reconocidas del país. Sus clientes pueden encontrar -en un mismo lugar- la mejor oferta de alimentos, ropa, artículos para el hogar, juguetes, artículos de audio, video, computación, ferretería, higiene y belleza, a los precios más convenientes. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente del GRAN AKI sucursal Ibarra los clientes que aproximadamente ingresan son:

**Cuadro Nro. 12**

**NÚMERO DE CLIENTES QUE INGRESAN AL GRAN AKI POR DÍA**

Años	No. de personas que aproximadamente ingresan al Gran AKI por día
2.011	1.200
2.012	1.450

Fuente: GRAN AKI.

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2011.

**Cuadro Nro. 13**

**NÚMERO DE CLIENTES QUE INGRESAN AL GRAN AKI POR AÑO**

Años	No. De personas que aproximadamente ingresan al Gran AKI por año
2.011	438.000
2.012	529.250

Fuente: GRAN AKI.

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2011.

**3.8.1 Capacidad instalada del Gran AKI**

La capacidad instalada que actualmente dispone el GRAN AKI de la ciudad de Ibarra es de aproximadamente 2.000 clientes / día, con un horario de 09h00 a 21h00, lo que significa una capacidad instalada al año de 730.000 clientes.

### Cuadro Nro. 14

#### RESUMEN DE LA OFERTA DE LA CAPACIDAD INSTALADA

AÑOS	PLAZA SHOPPING CENTER	GRAN AKI	TOTAL
2005	1'820.000	-	1'820.000
2006	1'820.000	-	1'820.000
2007	1'820.000	-	1'820.000
2008	1'820.000	-	1'820.000
2009	2'044.000	-	2'044.000
2010	2'044.000	-	2'044.000
2011	2'044.000	730.000	2'774.000

Fuente: GRAN AKI Y PLAZA SHOPPING CENTER.

Elaborado por: las autoras

Año: 2011.

### 3.9 Análisis de la Competencia

Para analizar la competencia en una forma técnica holística y sistemática se utilizó la matriz Figura 1. Michael Porter o también conocida como la matriz de las 5 fuerzas. Con esta matriz se identifica el macro ambiente que son los factores que están fuera de la circunferencia. Los factores del micro-ambiente se localizan dentro de la circunferencia. (Ver Anexo 7)

#### 3.9.1 Análisis del Macroambiente

El rol del macro ambiente fue un análisis de los factores externos y se clasificó en cinco categorías; económicas, políticas, culturales, tecnológicas y demográficas.

### **3.9.1.1 Factor Económico.**

En el Ecuador uno de los sectores que más se ha desarrollado es el sector de los centros comerciales. En la actualidad los centros comerciales de mayor prestigio y tamaño están ubicados en las principales ciudades, como Quito, Guayaquil y Cuenca. La creación y descentralización de los locales comerciales se inició hace 25 años. En la actualidad son centros urbanos consolidados, que se integran a los nuevos polos de desarrollo de las ciudades debido a un incremento considerable de la demanda, desde productos básicos de consumo masivo hasta los de entretenimiento y nuevos servicios.

Esta demanda fue satisfecha por el comercio informal y tipo tradicional, pero la seguridad y la calidad eran muy deficientes. Por ello, a mediados de los años setenta, surgen y empiezan a tomar importancia los primeros centros comerciales de Guayaquil y Quito. Sin embargo, no es sino hasta el 2.000 que se produce un fuerte crecimiento en este sector y, como consecuencia, una rápida expansión en otras ciudades del país.

Con el surgimiento de nuevos polos de desarrollo económico en las ciudades explica en parte el fenómeno de expansión de los centros comerciales, el crecimiento económico del país, la dolarización y otros factores también han sido determinantes para el crecimiento de los centros comerciales. El consumo local se ha incrementado en las principales ciudades por lo que surge la búsqueda de nuevos espacios de compras, entretenimiento y diversión, lo que ha potencializado el desarrollo de los centros comerciales.

El primer Centro Comercial se inauguró en Guayaquil en 1.976 y desde esa fecha su crecimiento no se ha detenido los centros comerciales son fuente de desarrollo económico y social para las ciudades, generan empleos y mejores condiciones de vida. El desarrollo de los centros comerciales en Ecuador ha evolucionado con mayor fuerza en los últimos años, habiendo alcanzado una penetración cercana al

40%, y con ello ocupa el séptimo puesto en Sudamérica. Su evolución se encuentra muy relacionada con el crecimiento de las ciudades y sus economías.

En ese sentido, según la investigación realizada por el diario *Pulso Ecuador* (edición 3/3/2006), en su encuesta realizada en las 15 principales ciudades del país, en los últimos años ha existido un crecimiento de centros comerciales y supermercados. En la década de 1970 y a principios de los años ochenta, las compras se realizaban en calles segmentadas, es decir, había una zona para cada tipo de producto. A partir de los años noventa, a consecuencia de las preferencias de los consumidores por el concepto «Encuentre todo en un solo lugar», surgieron los centros comerciales.

Del análisis realizado, se dedujo que la expansión de estos Centros Comerciales se ha producido en las ciudades más importantes del Ecuador, como Guayaquil, Quito y Cuenca y otras ciudades del país.

### **3.9.1.2 Factor Tecnológico.**

El ambiente tecnológico en el diseño arquitectónico y constructivo de los centros comerciales ha experimentado innovaciones en lo referente al diseño de los espacios en el que se consigue guardar una relación de ambientes urbanos configurados a un núcleo de actividades comerciales. Los diseños arquitectónicos se fundamentan en el enfoque de crear una imagen que relacione aspectos de movilidad, confort, ambientes agradables que viabilizan una cultura de la tendencia y formas de hacer compras, de encontrar servicios en una forma segura, cómoda, funcional, diferenciada de los mercados y otras formas abiertas.

Los centros comerciales son el resultado de la innovación tecnológica de una arquitectura que prioriza la estética la decoración de sus interiores y las nuevas técnicas de exhibición con exclusividad.

Los centros comerciales generan nuevas posibilidades para mejorar la infraestructura de un sector, crear nuevos mecanismos de urbanización y modernización, en ocasiones se constituyen en la identidad del sector y se ajusta a una dinámica social que forma parte de un comportamiento de sus habitantes.

Los centros comerciales poseen zonas peatonales, lugares de descanso de servicios, bares cafetería, servicios financieros, ofrecen una amplia capacidad de locales en las que ofertan diferentes tipos de artículos y productos, generalmente de marcas tradicionales y reconocidas.

Una de las características de los centros comerciales en el Ecuador es la facilidad de acceso que se ofrece al público. Los principales locales como CC. El Bosque, C:C. Naciones Unidad, C.C. EL recreo, C.C. Quicentro y otros, están ubicados en sitios estratégicos de desarrollo urbano.

### **3.9.1.3 Factor social - Cultural.**

La estructura social de los clientes de los centros comerciales, tienen tendencias en estratos de clase social media y alta, Aunque en los últimos años se ha experimentado un mercado heterogéneo. En los últimos años se ha incrementado la demanda de estos servicios debido a la tendencia social de cultura. Se observa que los emplazamientos de los nuevos centros comerciales obedecen a procesos de expansión urbana hacia zonas periféricas y nuevos polos de desarrollo. En Ecuador, los centros comerciales reemplazan a los mercados convirtiéndose en lugares que centralizan las compras en un solo lugar.

En el Ecuador, la dolarización ha impulsado el acceso al crédito de consumo, lo que ha generado un impulso del poder adquisitivo en más grupos heterogéneos de personas que tienen capacidad adquisitiva y que pueden comprar en estos centros comerciales. Las personas se ajustan a los modelos y patrones sociales, y acuden a

la nueva forma cerrada organizada de hacer promoción y ventas en un espacio privado como son los centros comerciales.

Los datos generados por el INEC informan que para noviembre de 2.010, la población es de 14.390.600 personas habitan Ecuador. En lo referente al género de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana.

Aproximadamente el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

#### **3.9.1.4 Factor Legal.**

Los factores legales para el funcionamiento de estas empresas están regulados por las leyes de esta actividad económica que mantienen el Municipio de Ibarra y SRI para aspectos tributarios

##### **a. Ubicación física.**

La ubicación física de los centros comerciales es acentuadamente dentro de la urbe o entre las principales arterias viales de las ciudades.

##### **b. Obligaciones tributarias.**

Las obligaciones tributarias en las que los centros comerciales hoy participan como sujetos pasivos. En efecto, tanto el pago de impuestos y tasas, como otras contribuciones, son aportes obligatorios establecidos por leyes y otras normas públicas, sean éstas nacionales o seccionales, de los cuales son sujetos pasivos todas las personas naturales y jurídicas que se encuentran en las condiciones previstas en disposiciones jurídicas que los disponen. En ese sentido los tributos son definidos por la generalidad de Administraciones Tributarias, a fines de identificar los tributos que concurren en los centros comerciales,

conviene aquí distinguir los tributos aplicados por el gobierno central y los de responsabilidad de las municipalidades.

**c. Tributos de administración central.**

Uno de los más importantes es el impuesto a la renta, que se paga en relación con las magnitudes de ingresos o rentas obtenidas de actividades comerciales de cada año calendario. La renta imponible se obtiene de los ingresos totales luego de descontar los costos y gastos incurridos –y deducibles- para obtenerlos, incluida la amortización de los activos fijos y otros impuestos pagados

Otro impuesto concurrente en los centros comerciales, de carácter nacional, es el cobrado sobre el concepto del valor agregado (IVA), generado al producir una transferencia de bienes o la prestación de un servicio. En esta operación se incurre en diferentes clases de gastos, materias primas y otros insumos necesarios, más los costos de mano de obra, de sueldos de administración, intereses por créditos, rentas de alquiler y otros pagos por servicios personales, que conforman el valor de los costos totales.

Si a ese monto se le resta el valor de las materias primas u otros insumos comprados, queda un saldo que representa la contribución que en valor económico significa el aporte de los trabajadores y de otros servicios personales necesarios para producir los bienes y servicios. Ese es el valor gravado, con una tarifa del doce por ciento determinada por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y que se paga previa declaración del valor de las ventas, menos los costos de materias primas y otros insumos.

Este es un impuesto que, en la práctica, lo paga el consumidor o usuario final de los bienes y servicios producidos. El comerciante lo incluye en las facturas y se lo cobra al comprador, por lo que hace, de hecho, de agente

### 3.9.1.5 Factor Demográfico

El Ministerio del Medio Ambiente tiene definido a través de las TULAS (Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundarias) los requerimientos de manejo ambiental que deben tener las empresas en cualquier actividad económica. Los gobiernos locales también disponen de ordenanzas municipales ambientales que controlan y aplican en concordancia con las normativas del Ministerio del Medio Ambiente. Los centros comerciales, por su actividad económica se encuentran en categoría A es decir que no requieren de licencia ambiental o planes de manejo.

### 3.9.2 Análisis del Microambiente

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Ver Anexo 7) reconoce cinco categorías de competidores y sus fuerzas competitivas corresponden:

**Cuadro Nro. 15**  
**CATEGORÍAS Y FUERZAS COMPETITIVAS**

CATEGORÍAS DE COMPETIDORES	FUERZAS COMPETITIVAS
a) Competidores directos o actuales	Intensidad de la rivalidad
b) Competidores que van a ingresar	Barreras de entrada
c) Productos sustitutos	Porciones de sustitución
d) Proveedores	Poder de negociación de los proveedores
e) Mercado o clientes	Poder de negociación de los clientes.

**Fuente:** Michael Porter. Ventajas Competitivas. Págs. 56-64.

**Elaboración:** Las Autoras

### **3.9.2.1 Competidores directos.**

En la actualidad los competidores directos son el Gran Aki y la Plaza Shopping Center localizado en la ciudad de Ibarra, Av. Mariano Acosta 2147, **Categorías** recreación y diversión. Dispone de 50 Locales. Las marcas más repetitivas que se localizan son Marathon, Chefarina, KFC, Ponny, Kiwi, Eta Fashion, Juguetón, Tutto, Supermaxi, ceviches de la Rumiñahui, Pinto. Entidades financieras: Banco del Pacífico, Pro América, Banco de Pichincha, Mutualista Pichincha. Servicios de parqueadero, vigilancia, cajeros automáticos, A más del Centro Comercial Plaza Shopping Center y el Gran Aki, no existe otro competidor directo en la provincia de Imbabura. Se consideró como competidores indirectos los centros comerciales la Bahía, La Playa, La Fortuna, Pasaje Ibarra, Centro Comercial LOYRIVER, Centro Comercial NATIVE, Centro Comercial Amazonas, localizados en la ciudad de Ibarra. Otros competidores indirectos pueden ser los supermercados TIA, AKI, Centro comerciales de los gobiernos locales; otro grupo de competidores indirectos son los grandes almacenes de venta de ropa en general localizados en la ciudad de Atuntaqui, Ibarra y Otavalo.

### **3.9.2.2 Competidores que van a ingresar.**

En la actualidad existe información de que se está viabilizando un proyecto de un Centro Comercial que estará localizado en ciudad de Atuntaqui en el sector el estadio, en otros cantones de la provincia de Imbabura no existe proyecto alguno de un Centro Comercial.

### **3.9.2.3 Servicios sustitutos.**

Los servicios sustitutos en relación a las funciones de los centros comerciales son supermercados, comisariatos, cadenas de farmacias, pasajes comerciales,

restaurantes, almacenes de venta de ropa en general, y otros basares de importancia.

#### **3.9.2.4 Mercado.**

El mercado de los centros comerciales a nivel nacional está considerado dentro de las clases de nivel social alto y media. El mercado potencial que tiene relación con el proyecto es la PEA de los cantones de Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi y Otavalo. Otro segmento de mercado son los turistas nacionales que visitan Atuntaqui – Ibarra, ya que el Centro Comercial se ubica en el sector de Natabuela.

#### **3.9.2.5 Proveedores.**

Los proveedores de los servicios que requieren los centros comerciales para su operatividad son los gobiernos locales con los servicios de alcantarillado, agua potable, electrificación, telefonía, servicios de transporte público. Los proveedores de servicios específicos como guardianía, mantenimiento de las instalaciones, empresa de seguros, servicios de informática y otros que tiene relación con el funcionamiento del Centro Comercial se localizan en la ciudad de Ibarra.

### **3.10 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Al analizar la demanda de los productos y servicios del Centro Comercial se estableció que está dirigido a todas las personas ya que en estos locales se encuentran productos exclusivos y no exclusivos y de consumo o uso general como son los comisariatos, heladerías, servicios financieros y otros. Los productos que se ofertan en un Centro Comercial tienen precios accesibles por lo tanto no viene a constituir ninguna barrera o impedimento para su adquisición. Las características de los potenciales clientes presenta una amplia gama y

heterogénea en cuanto tiene que ver con la edad y el nivel socio económico sin distinción de raza o religión.

Desde el punto de vista psicográfico los centros comerciales están orientados a un amplio mercado en el cual existe multiplicidad de estilos de vida, de personalidades y de razones para la compra del producto.

### 3.10.1 Demanda histórica

La expansión de la demanda por los centros comerciales en la ciudad de Ibarra ha tenido del periodo 2.005 al 2.010 los porcentajes que señala el siguiente cuadro Nro. 16 que son las personas que acceden hacer compras en los centros comerciales de la Plaza Shopping y el Gran AKI.

**Cuadro Nro. 16**  
**Demanda histórica**

Años	Porcentaje que tienen acceso a centros comerciales	PEA de los cantones del área de incidencia de Imbabura	PEA de Imbabura que acceden a centros comerciales
2.005	34%	133.454	45.374
2.006	36%	136.623	49.184
2.007	39%	139.867	54.548
2.008	43%	143.189	61.571
2.009	46%	146.591	67.432
2.010	48.5%	150.073	72.785
2011	49.62%	153.539	74.466

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2010

El comportamiento que ha tenido la población en años anteriores de acuerdo al acceso a centros comerciales, se puede identificar que en el año 2.005 el 34% de la PEA de la provincia de Imbabura que significa 45.374 personas han visitado un Centro Comercial, en relación al año 2.010 del 48.5% que representa 72.785 personas, teniendo un crecimiento del 14.5% de la población que acceden a los centros comerciales.

Considerando el número de personas que acceden hacer compras en centros comerciales y con una frecuencia de compra de una vez a la semana lo que se obtiene 4 veces al mes, que significa 48 veces anual por PEA. De esta forma se puede interpretar que la demanda histórica es la siguiente:

### **Cuadro Nro. 17**

#### **Demanda histórica por frecuencia de compra**

Años	PEA	TOTAL
2.005	45.374	2'177.952
2.006	49.184	2'360.832
2.007	54.548	2'618.304
2.008	61.571	2'955.408
2.009	67.432	2'326.736
2.010	72.785	3'493.680
2.011	74.466	3'574.368

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Año:** 2010

### **3.10.2 Demanda actual**

De acuerdo a las encuestas aplicadas en el Estudio de Mercado se estableció que la demanda actual en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura es el siguiente: en el cantón Ibarra de 57.883 personas que tienen preferencia por adquirir productos y servicios en un Centro Comercial, en Antonio Ante son 13.697 personas, en Cotacachi son 12.686 personas y en Otavalo 33.286 personas que prefieren un Centro Comercial, tal como se señala en el siguiente cuadro:

## Cuadro Nro. 18

### Demanda actual

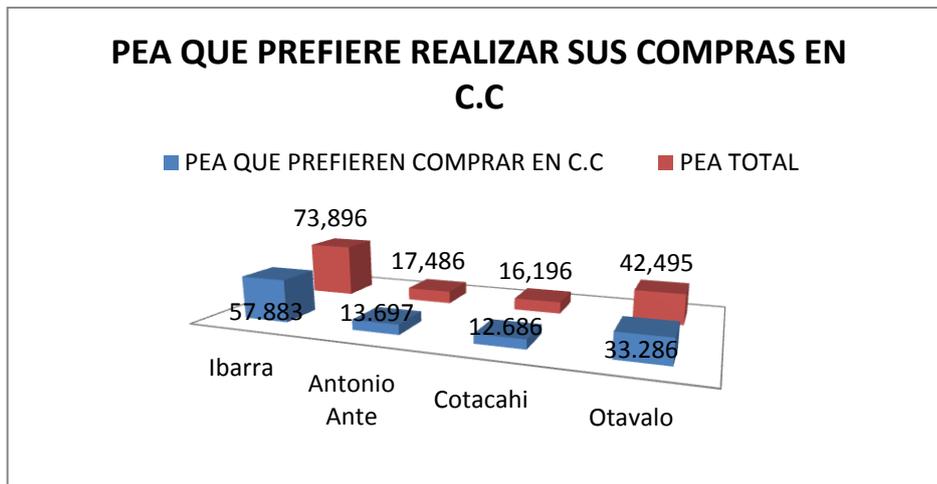
CANTÓN	PEA QUE PREFIEREN COMPRAR EN C.C	PEA TOTAL
Ibarra	57.883	73.896
Antonio Ante	13.697	17.486
Cotacachi	12.686	16.196
Otavalo	33.286	42.495

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación)

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2.011

### Figura Nro. 6



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación)

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2.011

## 3.11 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

### 3.11.1 Demanda futura (proyección de la demanda)

Para proyectar la demanda de potenciales clientes del Centro Comercial se consideró la demanda histórica de los años 2.005 -2.011, en relación a los

porcentajes de personas que tienen accesos a los centros comerciales en la ciudad de Ibarra y en otras ciudades del país.

Para su cálculo se utilizó la fórmula  $M_n = M_o (1 + t)^n$

Dónde:

$M_n$ = Demanda futura

$M_o$ = Demanda actual (año 2.010).

$n$ = años proyectados.

$l$ = constante.

$t$ = Tasa de crecimiento

**Cuadro Nro. 19**  
**Tasa de crecimiento**

Años	PEA de Imbabura que acceden a centros comerciales	$T=(MN/MO)-1$
2.005	2'177.952	0.00
2.006	2'360.832	0.083
2.007	2'618.304	0.10
2.008	2'955.408	0.12
2.009	2'326.736	0.09
2.010	3'493.680	0.07
2.011	3'574.368	0.023
		<b>0.486 / 6 = 0.081</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Las Autoras

**Cuadro Nro. 20**  
**Proyección de la demanda**

Años	Proyección de la demanda PEA $M_n = M_o(1+0.081)^n$
2.012	3'863.891
2.013	4'176.867
2.014	4'515.193
2.015	4'880.923
2.016	5'276.278

**Fuente:** Tasa de la Demanda histórica. 2010

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.11.2 Proyección de la Oferta

Con los valores de los dos centros comerciales: Plaza Shopping Center y GRAN AKI en relación al número de clientes que ingresan anual a estos centros se procedió a proyectar la oferta obteniéndose los siguientes resultados:

**Cuadro Nro.21**  
**Tasa de crecimiento**

Años	Capacidad instalada de la Plaza Shopping Center y Gran AKI	$T=(MN/MO)-1$
2.005	1'820.000	0.00
2.006	1'820.000	0.00
2.007	1'820.000	0.00
2.008	1'820.000	0.00
2.009	2'044.000	0.123
2.010	2'044.000	0.00
2.011	2'774.000	0.357
		<b>0.48/ 6 = 0.08</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Las Autoras

**Cuadro Nro. 22**  
**OFERTA PROYECTADA**

Años	Capacidad instalada de la Plaza Shopping y del Gran AKI
2.012	2'995.920
2.013	3'235.593
2.014	3'494.441
2.015	3'773.996
2.016	4'075.916

**Fuente:** Tasa de crecimiento de la Oferta histórica.

**Elaborado por:** Las Autoras

Para proyectar la oferta se utilizó la capacidad instalada histórica de los dos centros comerciales, considerando las series históricas del 2005 – 2011. La tasa de crecimiento de este periodo es de 6.8%; con esta tasa se proyectó la oferta futura.

### **3.12 BALANCE OFERTA DEMANDA**

Al realizar el análisis oferta - demanda futura se estableció que existe una demanda insatisfecha de 867.971 potenciales clientes de centros comerciales, considerando la capacidad instalada de los dos centros comerciales y la PEA en relación a la frecuencia de compra. Este análisis establece óptimas oportunidades, para la creación del Centro Comercial y bajo este enfoque se presumió captar un 5% de la demanda potencial.

**Cuadro Nro. 23**  
**Balance oferta – demanda**

Año	Oferta (capacidad instalada expresada en número de personas)	Demanda (PEA en relación a la frecuencia de compra)	Demanda insatisfecha
2.012	2'995.920	3'863.891	867.971
2.013	3'235.593	4'176.867	941.274
2.014	3'494.441	4'515.193	1'020.752
2.015	3'773.996	4'880.923	1'106.927
2.016	4'075.916	5'276.278	1'200.362

Fuente: Proyección Oferta – Demanda 2.012-2.016.

Elaborado por: Las Autoras

### **3.13 Estructura y segmentación de mercado**

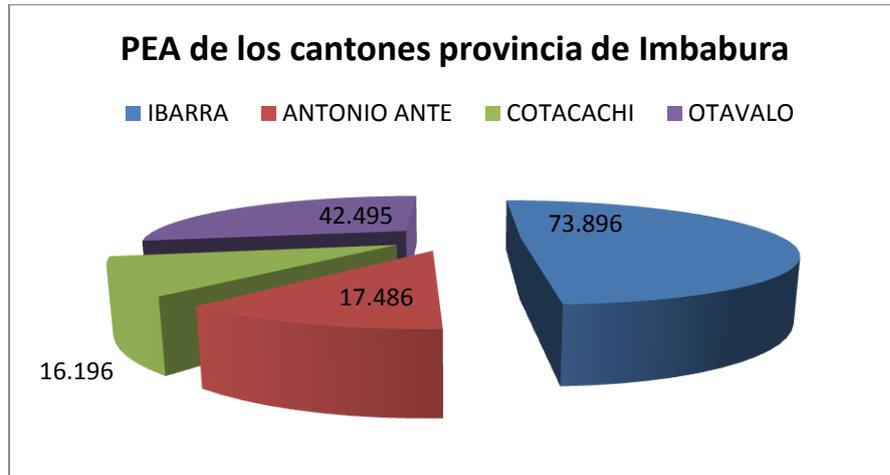
#### **3.13.1 Segmentación del mercado**

Para segmentar el mercado para una mejor interpretación y ponderación se consideró los siguientes criterios:

##### **3.13.1.1 Segmentación geográfica**

Se procedió a segmentar el mercado desde el punto de vista de la localización geográfica y se dividió en los cantones de la provincia de Imbabura que corresponden al área de acción del Centro Comercial.

**Figura Nro. 7**



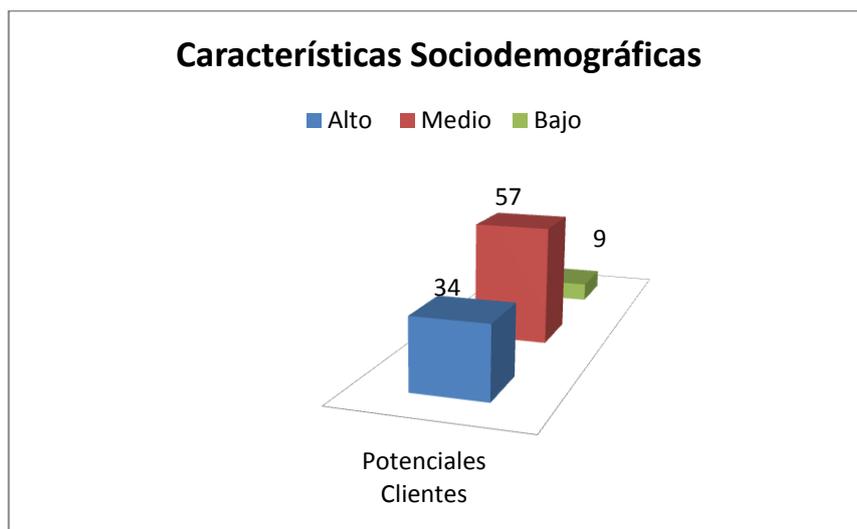
Fuente: INEC Proyección 2010

Elaborado por: Las Autoras

### 3.13.1.2 Segmentación por características socio demográficas de los consumidores.

Este método de segmentación es un método directo. Las hipótesis son las diferencias en los perfiles socio demográfico de los potenciales clientes de los centros comerciales.

**Figura Nro. 8**



Fuente: INEC

Elaborado por: Las Autoras

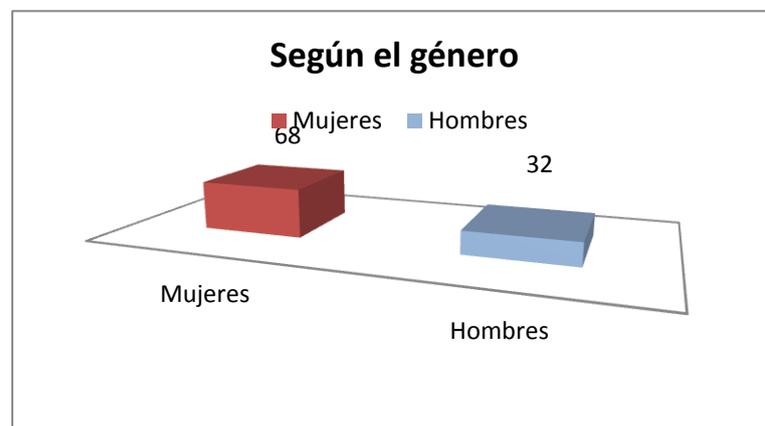
Año: 2011

Los niveles socio económicos que generalmente hacen sus compras en centros comerciales son los siguiente, alto 34%, medio 57% y bajo 9%.

### 3.13.1.3 Segmentación Según el género

Si bien es cierto que los centros comerciales tradicionalmente disponen de una variedad de productos y servicios para hombres y mujeres se hace necesario tener una segmentación.

**Figura Nro. 9**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación)

**Elaborado por:** Las Autoras

**Año:** 2.011

El 68% de los potenciales clientes corresponden al género femenino y el 32% al masculino.

### 3.13.1.4 Segmentación por las características de compra (segmentación comportamental).

Con esta segmentación se trató de desarrollar perfiles de comportamiento sobre la adquisición de productos o servicios en un Centro Comercial. Los indicadores que se consideraron en esta variable son: utilización del servicio y estatus de fidelidad.

**Cuadro Nro. 24**

**Segmentación por las características de compra**

Utilización del servicio de C.C.	Frecuencia	Porcentaje %
10-20%	35	9.13%
21-40%	160	41.77%
41-60%	95	24.8%
61-80%	67	17.49%
81-100%	26	6.78%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

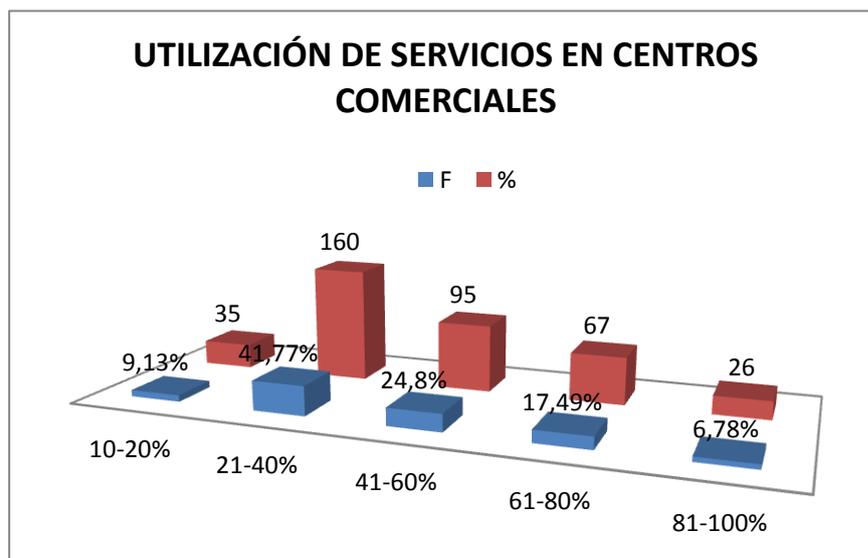
Fuente: Encuestas (383 unidades de observación)

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

El 9.13% realiza generalmente compras en centros comerciales en un rango del 10 al 20%. El 41.77% utilizan los servicios de centros comerciales entre un 21 al 40%. El 24.8% acuden a centros comerciales entre el 41 – 60%. Realizan sus compras en un 81 al 100% en centros comerciales el 6.78%.

**Figura Nro. 10**



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación)

Elaborado por: Las Autoras

Año: 2.011

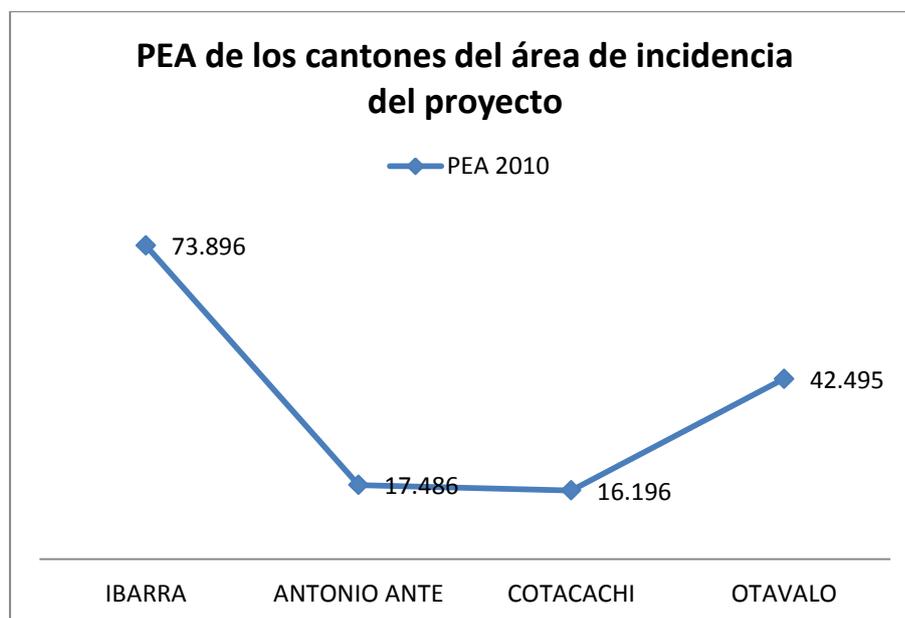
### 3.14 Mercado Meta

Un Centro Comercial está dirigido a todas las personas sin exclusividad y que tiene deseos de hacer compras, distracción, alimentación, paseos de Shopping. El crecimiento de la economía y el aumento del consumo han sido factores determinantes para lograr el desarrollo de los centros comerciales en general en el país. Con un Centro Comercial se puede estimular el crecimiento de turismo local, nacional y extranjero. Respecto a las perspectivas de los centros comerciales, experimentan un gran desarrollo en los últimos años en algunas ciudades del país.

El mercado meta del centro comercial (proyecto) estará compuesto de:

- a) Población Económicamente Activa (PEA) de los cantones de Atuntaqui, Otavalo, Ibarra, Cotacachi.

**Figura Nro. 11**



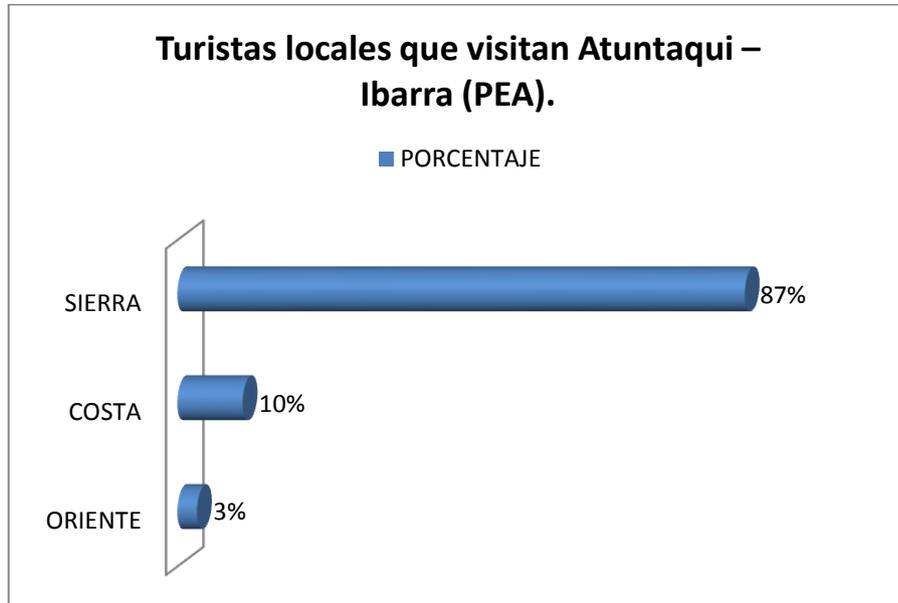
Fuente: INEC Proyección 2010

Elaborado por: las autoras

Se consideró como mercado meta a la PEA de los cantones del área de incidencia del proyecto. En el cantón Ibarra una PEA de 73.896, en el Cantón Antonio Ante una PEA de 17.486, en Cotacachi 16.196 y en el canto Otavalo 42.495.

b) Turistas locales que visitan Atuntaqui – Ibarra (PEA).

**Figura Nro. 12**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación)

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

Los turistas que visitan Atuntaqui-Ibarra fueron considerados como mercado meta por la ubicación que tiene el Centro Comercial que es en el sector de Natabuela. La procedencia de este tipo de turismo local es de 87% de la Sierra, el 10% de la Costa y el 3% del Oriente.

### **3.15 Estrategias de mercado**

#### **3.15.1 Estrategias de diferenciación**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto, servicios y la imagen que tiene el Centro Comercial en comparación con la competencia. El posicionamiento es una estrategia que se utilizó para diferenciar el servicio y asociarlo con los atributos deseados por los clientes. El

posicionamiento estratégico y las estrategias de diferenciación son el lema del Centro Comercial.

- ❖ Mayor variedad de empresas reconocidas en el Centro Comercial
- ❖ Mayores servicios para el cliente y los locales
- ❖ Mayor organización y política administrativa
- ❖ Programación de una serie de eventos culturales para la distracción de los visitantes.

### **3.15.2 Estrategias del producto**

En relación a la distribución de los locales comerciales, se estimula a los consumidores a comprar y utilizar adecuadamente las áreas de circulación del Centro Comercial. Para lograr un manejo eficiente de las instalaciones del Centro Comercial, se maneja estrategias de ubicación de los locales comerciales y patio de comidas, como componentes principales de presentación del Centro Comercial para los potenciales clientes.

Se determinó un sitio adecuado de cada componente para así realizar una correcta planificación del uso del piso del Centro Comercial, tomando en cuenta los criterios del comportamiento de compra del consumidor, dosificación de los locales comerciales, necesidad del espacio en los corredores e imagen del centro comercial.

### **3.15.3 Estrategias de promoción**

La utilización del marketing promocional tiene como objetivo estimular la demanda y reforzar la publicidad además de facilitar la venta personal por ejemplo el uso de cupones, premios, exhibiciones en el local de ventas.

Las estrategias de promoción que utilizará el Centro Comercial son las siguientes:

- a. Colocar vallas publicitarias del Centro Comercial que se exhibirán en los principales cantones de la provincia.
- b. Promocionar los servicios del Centro Comercial mediante las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- c. Dar a conocer el reglamento de seguridad laboral con lo que respecta a las actividades.
- d. Hacer spots publicitarios en diferentes eventos deportivos y/o sociales que se realicen en la ciudad de Ibarra y posteriormente en los otros cantones.
- e. Efectuar promociones en relación a la adquisición de las prendas, así como en diferentes épocas del año.

#### **3.15.4 Estrategias de servicio**

- a. Servicio personalizado
- b. Horarios de atención superiores a los de la competencia
- c. Optimo ambiente físico y merchandising del centro comercial
- d. Ubicación adecuada del centro comercial de tal forma que genere motivaciones y persuasión de compra de los clientes.

#### **3.16 Conclusiones del estudio**

Las conclusiones más relevantes del estudio de mercado son las siguientes:

❖ El servicio que generalmente ofertan los centros comerciales son la comercialización de diferentes productos de consumo como son: productos alimenticios, gastronomía en general, locales comerciales de: prendas de vestir, artículos para el hogar, productos exclusivos, y otros servicios variados como restaurantes, Bancos, cajeros electrónicos entidades -financieras, oficinas de información turística, juegos entre otros.

❖ El Centro Comercial que se implanta en el sector de Natabuela oferta servicios de similares características que otros centros comerciales, teniendo una variedad de locales y servicios como son: Ropa de distintas marcas como DEPRATY, ETAFASHON, CONGA, PANDA, PINTO, Calzado Ponny, Deportivos en general de marcas reconocidas, nacionales e internacionales, Calzado Ortega, Livita, servicios de comidas: KFC, Burger King, Fritadas Amazonas, El Alpargate, helados La Bermejita, bancarios: Cooperativa Atuntaqui, Banco del Pichincha, ProduBanco, Cooperativa Pablo Muñoz Vega, Cajeros automáticos, entre otros.

❖ El mercado de este tipo de servicios se ha incrementado debido a que la sociedad actual tiene tendencias de autonomía para hacer sus compras y lo que busca es variedad y diversidad de productos y marcas concentradas en un amplio punto de ofertas como son los centros comerciales, algunos de ellos localizados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca.

❖ Se estructuró la matriz de variables de mercado, con la finalidad de recolectar información primaria del estudio de mercado, utilizando como población la PEA de los diferentes cantones de la provincia de Imbabura como son: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi y Otavalo.

❖ Del análisis de la oferta se determinó que en la provincia de Imbabura existe la Plaza Shopping Center localizada en la ciudad de Ibarra. Por información obtenida se establece que la cantidad de personas que ingresa a este centro comercial es de actualmente 4.000 a 5.000 personas diarias.

❖ Se consideró como mercado meta a la PEA de los cantones del área de incidencia del proyecto. En el cantón Ibarra una PEA de 73.896, en el Cantón Antonio Ante una PEA de 17.486, en Cotacachi 16.196 y en el canto Otavalo 42.495.

❖ Para posicionarse en el mercado meta el Centro Comercial aplicó las estrategias de marketing que se describen en este capítulo y que permitió tener un escenario moderado para los ingresos proyectados en el Estudio Económico.

## **CAPÍTULO IV INGENIERÍA DEL PROYECTO**

En el Estudio Técnico se pretendió determinar, formular y analizar los componentes: tamaño adecuado del Centro Comercial, su óptima macrolocalización y microlocalización.

### **4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

Para determinar el tamaño del proyecto se consideró los siguientes factores: demanda, tecnología, disponibilidad de insumos, organización de la empresa y financiamiento.

#### **4.1.1 TAMAÑO DEL PROYECTO EN RELACIÓN A LA DEMANDA**

La demanda de los servicios de los centros comerciales a nivel nacional se va constituyéndose en una dinámica social donde los habitantes acuden a estos hacer sus compras de grandes cantidades de consumo clasificados en productos alimenticios prendas de vestir artículos para el hogar y otros servicios, restaurant, cajeros electrónicos, entidades financieras. Son lugares que la población urbana frecuentemente visita para ir de compra, para divertirse o buscar objetos que su ritmo de vida le demanda o para satisfacer a una de sus necesidades.

De acuerdo a las encuestas aplicadas en el Estudio de Mercado se estableció una demanda en el cantón Ibarra de 57.883, Antonio Ante de 13.697, Cotacachi de 12.686 y Otavalo 33.286 PEA que prefieren realizar sus compras en el Centro Comercial. La demanda proyectada para el 2.012 es de 3'863.891PEA y el PEA para el 2.016 es de 5'276.278. Del balance oferta - demanda se determinó que

existe una demanda potencial de 867.971 PEA. Bajo este enfoque se presumió captar un 5% de la demanda potencial.

Otro justificativo desde el punto de vista de la demanda para el tamaño del proyecto es el desarrollo urbanístico que tiene el sector de la carretera panamericana Ibarra – Otavalo lo que significa que existe asentamientos humanos mediante urbanizaciones, programas de vivienda por lo tanto preexiste demanda de un Centro Comercial de las características que se pretende instalar con el proyecto.

#### **4.1.2 TAMAÑO DEL PROYECTO EN RELACIÓN A LA TECNOLOGÍA**

Los centros comerciales en general utilizan áreas significativas para su ubicación y aplican tecnologías innovadoras respecto a su diseño arquitectónico. El Centro Comercial (proyecto) utiliza los adelantos tecnológicos que se desarrollan en este sector en cuanto al diseño de sus espacios físicos y la tecnología que aplica en sus procesos de mercadeo, ventas y administrativos, para abastecer a sus clientes, ambientes agradables y de alta jerarquía espacial.

#### **4.1.3 TAMAÑO DEL PROYECTO Y DISPONIBILIDAD DE INSUMOS**

Los insumos que se requieren para la operatividad del Centro Comercial son básicamente servicios básicos, de energía eléctrica, alcantarillado, agua potable, servicios de telefonía fija y móvil, y otros servicios como de seguridad, informática que son necesarios, y que se localizan en la ciudad de Atuntaqui.

#### **4.1.4 TAMAÑO DEL PROYECTO Y LA ORGANIZACIÓN**

Uno de los factores fundamentales del Centro Comercial fue la figura legal de la empresa, la estructura de capital, que debe ser apropiada para una futura expansión.

La figura legal del Centro Comercial es importante en términos de control y dirección corporativa. Para la constitución se debe tener en cuenta los requisitos y los reglamentos que rige para este tipo de actividad económica. La estructura organizativa se fundamentará en la misión, visión, o los objetivos corporativos de la empresa de tal forma que obtenga ventajas competitivas.

#### **4.1.5 TAMAÑO DEL PROYECTO Y FINANCIAMIENTO**

Para garantizar, la valoración de la empresa y acentuar la eficiencia, estimular la productividad y retribuir convenientemente a los inversionistas se planteó una toma de decisión financiera de la siguiente forma: la estructura del capital de inversión inicial y operativo estuvo compuesto del aporte de los accionistas por un monto de 710.778 dólares y a través de un crédito que se efectuará en la Corporación Financiera Nacional de 1'658.482 a una tasa de interés del 10%.

La maximización en el empleo de los recursos económicos es una política que integra la gestión financiera de la empresa.

#### **4. 1.6 CAPACIDAD INSTALADA**

El tamaño del proyecto que tiene el Centro Comercial está representado por la extensión de terreno que ocupara que es de 8750m<sup>2</sup>. Consta de 20 locales tipo 1, 20 locales tipo 2 y 20 locales tipo 3.

La capacidad instalada consta de 60 parqueaderos, accesos peatonales, áreas verdes. En relación a la capacidad instalada pretende atender la demanda de 5000 a 7000 personas diarias a través de sus espacios comerciales configurados en la propuesta.

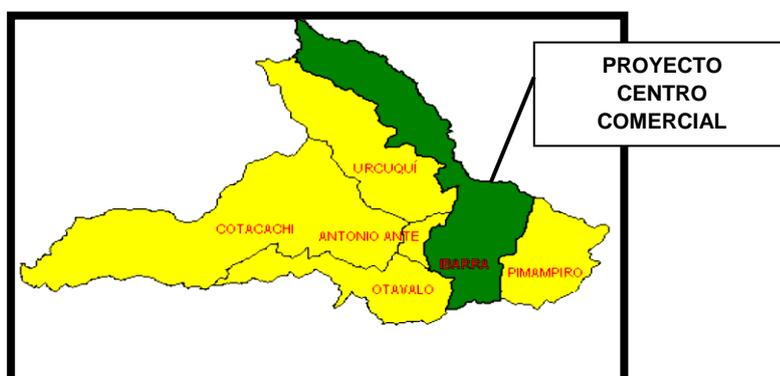
## 4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

### 4.2.1 Macrolocalización Del Proyecto

Resulta difícil decidir cuál es la mejor zona para implantarse en un Centro Comercial, ya que depende de la actividad y de la superficie que pretenda asumir el comerciante. El Centro Comercial suele estar regulado por un plano comercial, en el que se establecen, de una manera gráfica, las reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial. La macrolocalización del Centro Comercial es en la República del Ecuador, Provincia de Imbabura, Cantón Antonio Ante parroquia rural de Natabuela.

Los factores que se consideraron de importancia para la macrolocalización del Centro Comercial son los siguientes:

**Figura Nro. 13**  
**MACROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**



Fuente: Municipio de Imbabura

Elaboración: Las Autoras

**4.2.1.1 Sector.** La tendencia de localización de los centros comerciales a nivel internacional y nacional se fundamenta en dos puntos de vista, el primero que deben estar ubicados en las zonas comerciales, generalmente céntricas y la segunda que deben localizarse en vías de alta circulación y de proyección de expansión de nuevos residentes a la zona a través de ciudadelas, urbanizaciones, planes de vivienda y otros tipos de asentamientos poblacionales. Desde este punto de vista la carretera Panamericana Ibarra – Otavalo (autovía), tiene grandes expectativas de situarse como un sector altamente comercial. La expansión geográfica urbanística se observa por el crecimiento que se va extendido paralelo a la autovía, especialmente entre Atuntaqui e Ibarra.

**4.2.1.2 Ubicación comercial.** El sector del área de incidencia de la autovía Ibarra Otavalo por la dimensión física y proyección urbanística tiene actualmente una variedad de negocios, de bienes y servicios como de alimentación, automotriz, farmacéutico, textil en general, que ofrecen, a la población fija o residente así como una significativa parte de la demanda de pobladores que circulan por la misma autovía. Es clara la gran afluencia de público que tiene esta autovía y la generación de mayor concentración comercial en un futuro cercano. Lo que ofrece oportunidad para alternativas de ideas de negocios

**4.2.1.3 Servicios básicos.** Es importante para la macrolocalización del Centro Comercial que el sector disponga de servicios de infraestructura como luz, agua, teléfono vías de comunicación y otros servicios complementarios como: bomberos, policía, hospitales serán fuerzas ocasionales que se deben considerar para la implantación de un Centro Comercial.

**4.2.1.4 Transporte.** Un factor de localización considerado es la existencia de líneas de transporte de Otavalo, Ibarra y Antonio Ante lo que facilita a los usuarios que no disponen de transporte propio trasladarse de sus domicilios al

Centro Comercial.

**4.2.1.5 Sector estratégico.** La implementación de un Centro Comercial debe tener como principio encontrar sectores estratégicos de gran proyección urbanística, de asentamientos humanos y de inversión comercial como es la autovía Ibarra – Otavalo en la cual existe una gran afluencia de circulación que según reportes son alrededor de 80.000 personas que transitan diariamente. Bajo este principio la localización del Centro Comercial apoya a las expectativas de desarrollo estratégico del área de acción del mismo.

**4.2.1.6 Condiciones sociales y culturales.** Los centros comerciales han tenido un desarrollo significativo en el país generalmente son reflejos de una cultura social, de nuevas mentalidades urbanas de modernización. Los centros comerciales ofrecen una amplia gama de artículos y productos lo que consigue expectativas en segmentos sociales que encuentran un nuevo estilo y propuesta de adquirir productos y servicios en un solo sitio con garantía, espacios agradables y de una configuración urbanística arquitectónica innovadora.

## **4.2.2 Microlocalización**

Para fundamentar la microlocalización del Centro Comercial se consideró los siguientes factores de localización más relevante:

- a.** Tamaño y dimensiones
- b.** Relación con el entorno
- c.** Diseño e infraestructura
- d.** Ubicación estratégica
- e.** Correcta estimación de la demanda
- f.** Dimensión del terreno

g. Crecimiento poblacional

La calificación de cada factor se asumió en una escala de 1 a 10.

**Cuadro Nro. 25**  
**Diseño de la matriz de evaluación inicial**

<b>FACTORES</b>	<b>SAN ROQUE</b>	<b>NATABUELA KM 97</b>	<b>SECTOR DE ILUMAN</b>
Tamaño y dimensiones	6	8	5
Relación con el entorno	7	9	7
Diseño e infraestructura	8	9	8
Ubicación estratégica	6	8	7
Correcta estimación de la demanda	7	9	7
Dimensión de terreno	6	8	6
Crecimiento poblacional	7	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>59</b>	<b>46</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado: Las Autoras

Para medir estos indicadores de localización se consideró tres alternativas para el proyecto. Alternativa uno el sector de Natabuela (km 97), sector de san Roque, sector de Ilumán. El método utilizado fue el de Evaluación Cuantitativa por Puntos mediante el cual se procedió a dar un peso a los factores de localización según la relevancia del mismo de tal manera que sumados den uno. Los factores

ocasionales se midieron subjetivamente a cada sector escogido, usando información directa recogida in – situ. La calificación de cada factor se asumió en una escala de 1 a 10. Para obtener la calificación ponderada se multiplicó el peso por la calificación de cada factor. La matriz establecida para la localización fue la siguiente:

**Cuadro Nro. 26**  
**MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS**

FACTOR RELEVANTE	PESO	San Roque		Natabuela km 97		Sector de Ilumán	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Tamaño y dimensiones	0.10	6	0.6	8	0.8	5	0.5
Relación con el entorno	0.10	7	0.7	9	0.9	7	0.7
Diseño e infraestructura	0.20	8	1.6	9	1.8	8	1.6
Ubicación estratégica	0.15	6	0.9	8	1.2	7	1.05
Correcta estimación de la demanda	0.30	7	2.1	9	2.7	7	2.1
Dimensión del terreno	0.05	6	0.3	8	0.4	6	0.3
Crecimiento poblacional	0.10	7	0.7	8	0.8	6	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>6.9</b>		<b>8.6</b>		<b>6.85</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado: Las Autoras

Mediante la Matriz y el análisis dimensional utilizado para determinar la mejor microlocalización se obtuvo que es el sector de Natabuela Km 97 de la autovía Ibarra – Otavalo, (tomado desde Calderón – Quito a Rumichaca – Carchi) que corresponde a la intersección de la autovía con la calle Miguel Ángel de la Fuente con el puntaje más alto de 8.6 puntos.

### **4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

El Centro Comercial tiene tres tipos de locales tipo A , B, C en los cuales se localizaran una variedad de comercios de marcas prestigiosas en productos y servicios :

#### **4.3.1 Locales**

- ❖ Ropa de distintas marcas como DEPRATY, ETAFASHON, CONGA, PANDA, PINTO;
- ❖ Calzado como Ponny, Deportivos en general de marcas reconocidas, nacionales e internacionales, Calzado Ortega, Livita;
- ❖ Comidas – Gastronomía: KFC, Berger King, Fritadas Amazonas, El Alpargate, helados La Bermejita
- ❖ Banca – Finanzas: Cooperativa Atuntaqui, Banco del Pichincha, ProduBanco, Cooperativa Pablo Muñoz Vega, Cajeros automáticos.
- ❖ Servicios de Telefonía. Movistar, Claro, servicios de cybercafé, internet.
- ❖ Juegos: Alquiler de máquinas de distracción juego
- ❖ Línea de basar en general, productos misceláneos.
- ❖ Supermercados: TÍA, AKÍ, Mega Comisariato,
- ❖ Farmacias: Parnasos, Carranco e Hijos.
- ❖ Accesorios: Relojería, Pedrería.

#### **4.3.2 Servicios**

- ❖ 60 parqueaderos
- ❖ Servicios de guardianía.
- ❖ Accesos peatonales jerárquicos
- ❖ Servicio de internet WIFI

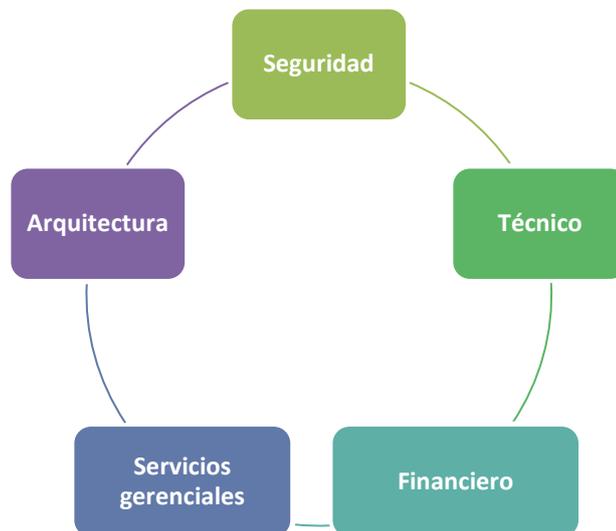
### 4.3.3 Características

Mediante el Estudio de Mercado realizado se determinó que las características que más atraen clientes y que se consideraron como principio de ingeniería son:

- ❖ Diseño de los espacios arquitectónicos con un entorno de ambientes acogedores.
- ❖ Instalaciones de Seguridad
- ❖ Variedad de locales
- ❖ Modernidad (paisajes interiores, corredores peatonales).
- ❖ Facilidades de parqueo
- ❖ Venta de marcas de prestigio y de calidad
- ❖ Precios y descuentos

Las características fundamentales del Centro Comercial se describen en el siguiente gráfico.

**Figura Nro. 14**



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Las Autoras

#### 4.3.4 Procesos operativos

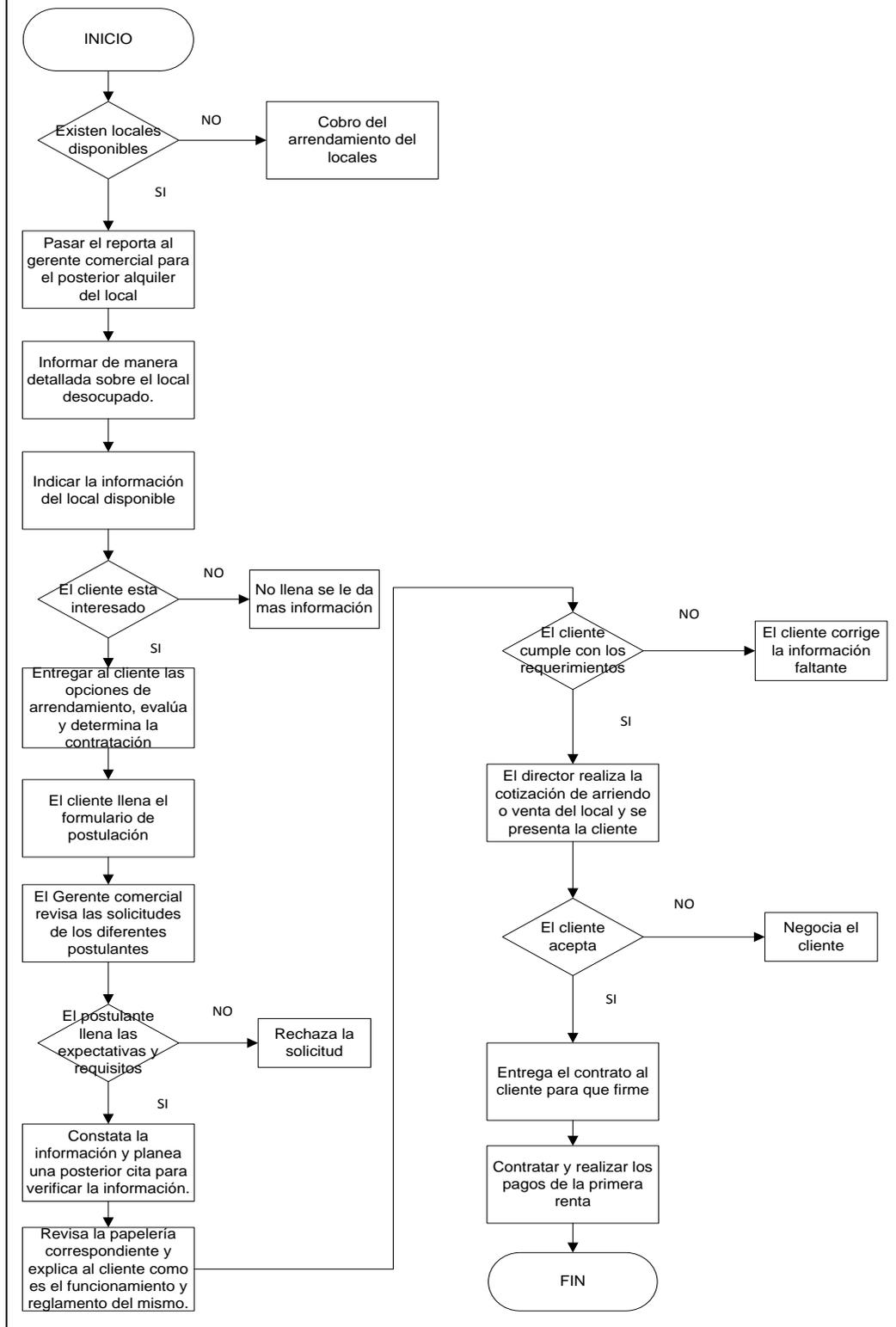
##### 4.3.4.1 Levantamiento de procesos del Centro Comercial

Para el levantamiento del proceso del Centro Comercial se utilizó el diagrama de flujo mediante el cual se describen los procedimientos que se requieren para realizar esta actividad comercial.

<b>PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES</b>	<b>PT-03-MN</b>
<p><b>1. Objetivo</b> Celebrar contratos de arrendamientos para locales comerciales del Centro Comercial de manera oportuna, transparente y de acuerdo con las disposiciones aplicables.</p> <p><b>2. Alcance</b> Todas las actividades necesarias para la celebración de contratos.</p> <p><b>3. Normas</b> La gerencia de administración debe proponer las mejores alternativas de arrendamiento de la gerencia de Estrategia Operativa, previa autorización de esta última negociar el Contrato con el propietario del inmueble elegido procurando las mejores condiciones para el C.C.,</p> <p><b>4. Responsabilidades</b> Director técnico y de sistemas</p> <p><b>5. Actividades</b> ❖ Existen locales disponibles</p> <p>NO: Transcurre con total normalidad el cobro de arriendo de locales. SI: Pasa el reporte al director comercial, para el posterior alquiler de local.</p>	

- ❖ Le informa de una manera detallada al departamento de comunicación sobre el local desocupado.
- ❖ El administrador se encarga de indicar la información del local disponible.
- ❖ El cliente está interesado
- ❖ Si: Entrega las opciones de arrendamiento, las evalúa, determina la mejor opción y autoriza a la gerencia de Administración Inmobiliaria la contratación del local elegido.
- ❖ Entrega la autorización de contratación del local y negocia el Contrato de Arrendamiento con el usuario, observando lo siguiente:
  - ❖ ¿Está de acuerdo con el local del Centro Comercial?
  - ❖ SI: Continúa en la Actividad Siguiete
  - ❖ NO: Descarta el contrato.
  - ❖ Contrata y realiza los pagos de la primera renta y depósitos en su caso.
  - ❖ Tramita la Finanza en Garantía correspondiente.
  - ❖ Recaba las firmas de las áreas involucradas en el Contrato de arrendamiento respectivo.
  - ❖ Solicita a la gerencia la asignación de los trabajos reacondicionamiento del Local a un Contratista considerando los lineamientos para la imagen institucional.
  - ❖ Posteriormente procede a entregar el local debidamente acondicionado al cliente para que realice su operación.

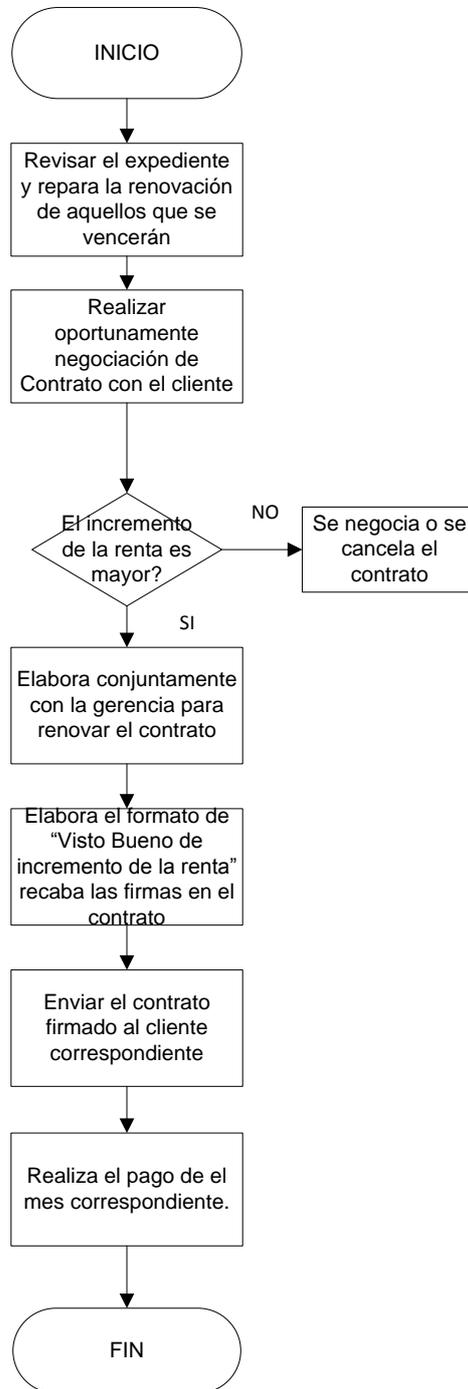
## 6. Diagrama de Arrendamiento de locales



<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO DE RENOVACIÓN DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PT-03-MN</b></p>
<p><b>1. Objetivo</b></p> <p>Renovar oportunamente los contratos de arrendamiento de locales que ocupan las sucursales de la Institución, de acuerdo con el Programa de Renovación de Contratos de arrendamiento y lineamientos establecidos.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>Todas las actividades necesarias para la renovación de contratos.</p> <p><b>3. Normas</b></p> <p>La gerencia de administración debe proponer las mejores alternativas de arrendamiento de la gerencia de Estrategia Operativa, previa autorización de esta última negociar el Contrato con el propietario del inmueble elegido procurando las mejores condiciones para el C.C.,</p> <p><b>4. Responsabilidades</b></p> <p>Director técnico y de sistemas</p> <p><b>5. Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ De acuerdo con el programa de Renovación de Contratos de Arrendamiento, revisa expedientes y repara la renovación de aquellos que se vencerán.</li> <li>❖ Realizar oportunamente negociación de Contrato con el cliente del inmueble.</li> <li>❖ ¿El incremento de la renta es mayor al autorizado? SI: Continúa en la siguiente actividad NO: Se negociará</li> <li>❖ Elabora conjuntamente con la Gerencia de Administración para justificar la conveniencia de continuar en el local, recaba las firmas correspondientes.</li> <li>❖ Elabora el formato de “Visto Bueno de incremento de Renta” y procede a recabar la firma correspondiente.</li> <li>❖ Una vez que se cuente con las la firma de Gerencia en el formato de “Visto Bueno de Incremento de Renta”, recaba las firmas de autorización en el contrato de Arrendamiento respectivo.</li> </ul>	

- ❖ Envía el Contrato de arrendamiento firmado al cliente correspondiente.

## 6. Diagrama de renovación de contrato



### 4.3.5 Equipos – Mobiliario operativos

El Centro Comercial requiere de los siguientes equipos y mobiliario para las diferentes áreas:

#### EQUIPO Y MOBILIARIO

#### Equipos de limpieza para el Centro Comercial

**Cuadro Nro. 27**

DETALLE	Unidad	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Aspiradoras industriales	U	3	750	2.250
Pulidoras	U	3	830	2.490
Limpiadores de vidrios	U	3	420	1.260
<b>Total</b>				<b>6.000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras

#### Muebles y enseres del área de mantenimiento

**Cuadro Nro. 28**

DETALLE	Unidad	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Estanterías	U	4	375	1.500
<b>Total</b>				<b>1.500</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras

#### Muebles y enseres administrativo

**Cuadro Nro. 29**

DETALLE	Unidad	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Escritorio con silla giratoria	U	6	327	1.960
Juegos de star	u	1	450	450
Archivador	u	4	200	800
Teléfono-Fax	u	1	250	250
<b>Total</b>				<b>3.460</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras

## Muebles y enseres de ventas

**Cuadro Nro. 30**

<b>DETALLE</b>	<b>Unidad</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>P. TOTAL</b>
Escritorio con silla giratoria	U	1	327	327
Archivadores	U	3	250	750
Teléfono-Fax	U	1	250	250
Mini sala	U	1	673	673
<b>Total</b>				<b>2.000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras

## Equipo de informática de administración

**Cuadro Nro. 31**

<b>DETALLE</b>	<b>Unidad</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>P. TOTAL</b>
Equipo de computación completo con impresora HP	U	6	900	5.400
<b>Total</b>				<b>5.400</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras.

## Equipo de informática de ventas

**Cuadro Nro. 32**

<b>DETALLE</b>	<b>Unidad</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>P. TOTAL</b>
Equipo de computación completo con impresora HP	U	1	900	900
<b>Total</b>				<b>900</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las autoras

#### **4.3.6 Infraestructura física y obras civiles**

La infraestructura física que tiene el Centro Comercial se fundamentó en lo siguiente:

- ❖ Dinámica social de tal forma que sus ambientes físicos fortalezcan el paisaje urbano del sector.
- ❖ Nicho es parcial para la cultura de exclusividad urbana y privatización con signos de modernización.
- ❖ Espacios físicos para el intercambio la convivencia de consumo para compras distracción, diversión, buscar objetos que el ritmo de vida que la demanda requiere y satisfacer alguna de las necesidades. Espacios físicos con nuevas técnicas, modernidad y diseño.

##### **4.3.6.1 Diseño arquitectónico**

En los planos (Anexo 8), se determina la planta arquitectónica implantación general, fachadas principal y laterales en perspectivas del Centro Comercial. El área del proyecto es de 12.190 m<sup>2</sup> y un área de construcción de 12.690 metros cuadrados; ya que el área de comidas que corresponde a 500m<sup>2</sup> esta en una segunda planta.

El diseño arquitectónico del Centro Comercial se emplaza en una área de 12.190m<sup>2</sup>, en las cuales se distribuyen 60 locales de la tipología arquitectónica convencional para los comercios que se instalan y que dispone para arrendamiento, se localizan zonas de parqueo, circulación peatonal, vehicular y áreas verdes, un bloque administrativo y accesos.

**Cuadro Nro. 33**

<b>Área en sentido horizontal</b>	<b>Metros</b>
Bloque de locales comerciales tipo 1	800m <sup>2</sup>
Bloque de locales comerciales tipo 2	1.600m <sup>2</sup>
Bloque de locales tipo 3	8.000m <sup>2</sup>
Parqueaderos en general 400m <sup>2</sup> y áreas de comida 500m <sup>2</sup>	900m <sup>2</sup>
Corredores peatonales , espacios de accesos áreas verdes	1.180m <sup>2</sup>
Bloque administrativo	210m <sup>2</sup>
<b>Total</b>	<b>12.690m<sup>2</sup></b>

Elaboración: Las Autoras

Los locales están clasificados en tres categorías o tipos. La categoría A son de 40 metros cuadrados, los de categoría B son de 80 m<sup>2</sup> y los de categoría C de 400m<sup>2</sup>, no todos mantienen áreas establecidas por lo que sus dimensiones fluctúan en cada uno. Los locales comerciales cuentan con instalaciones que el Centro Comercial brinda de manera gratuita a sus clientes para su mejor y correcta operación. Cada local cuenta con:

- ❖ Panel eléctrico de luz
  - ❖ Punto de agua
  - ❖ Punto de desagüe para instalación de baño
  - ❖ Línea telefónica
  - ❖ Equipo de aire acondicionado incluyendo su primer mantenimiento
- Instalación de cableado de datos, la cual permitirá a los clientes el cobro por medio de tarjetas de crédito sin la necesidad de utilizar la línea telefónica.

Adicionalmente, el Centro Comercial pone a disposición de sus concesionarios todo un equipo de trabajo altamente estructurado en departamentos, según el área, liderados por responsables departamentales y organizados en conjunto por la gerencia general. Otro beneficio que ofrece el Centro Comercial parqueos exteriores para 60 parqueos vehiculares y publicidad para las marcas que negocian sus concesionarios.

Para la operatividad del Centro Comercial, la empresa concesiona en arriendo 60 locales comerciales, en su mayoría con plazos de arrendamiento de 5 hasta 10 años. Los locales pueden comercializar productos de varias categorías, tales como: ropa, accesorios, calzado, comida y servicios. En cada negociación comercial, la empresa elige qué local debe ser asignado, la categoría y el área adecuada dependiendo de la actividad que desarrolle.

### **Organización del Centro Comercial**

**Las entradas al Centro Comercial**, que pueden ser, desde el exterior, cuando el centro es urbano o tiene aparcamiento en superficie, o desde el interior, en el caso de que cuente con aparcamiento subterráneo.

En general, las actividades de tipo comparativo, como el equipamiento de la persona (principalmente las tiendas de moda, regalos, joyerías, etc.), deben estar situadas lejos de las entradas, ya que el público busca comparar los distintos productos antes de decidirse a comprarlos, por lo que recorre primero el Centro Comercial antes de efectuar el acto de compra. Es difícil que el cliente vuelva otra vez a la entrada del Centro Comercial para realizar sus compras.

Las zonas de las entradas son más recomendables para instalar algunas actividades de restauración, como cafeterías, o algunos servicios del tipo de bancos, correos, mascotas, etcétera.

**Los pasillos públicos** (“Mall”) suelen ser los mejores lugares para instalar las actividades comparativas, como es el equipamiento de la persona. Los clientes pasean a lo largo de los pasillos y recorren las fachadas de las tiendas, de manera similar a como lo harían en cualquier calle comercial de la ciudad.

Como ocurre también en las calles públicas, pueden existir ciertos problemas en la concepción arquitectónica y comercial de los pasillos, alterando el tráfico peatonal

que discurre por los mismos, y generando la creación de “zonas frías”. Los principales problemas que se suelen presentar son consecuencia de la creación de calles secundarias, escasamente frecuentadas, o la generación de fondos de saco.

Para solucionar estos problemas, provocados en muchos casos por la implantación en terrenos poco apropiados para la ubicación de centros comerciales, se utilizan herramientas de carácter comercial, como son las locomotoras o las medianas superficies, o de carácter técnico, como son los transportes mecánicos verticales.

**Las plazas**, de igual manera a como ocurre en la ciudad, suelen ser los puntos del centro en los que desembocan los pasillos comerciales, pero también pueden ser zonas en las que instalar los medios mecánicos de transporte vertical (rampas o escaleras), eliminando así el problema comercial del fondo de saco.

Este es también el lugar más interesante para la instalación de las medianas superficies, lo que permite convertir estos fondos de saco, escasamente frecuentados, en puntos a los que, por el contrario, van a dirigirse los visitantes, irrigando así las fachadas de los locales que se encuentran en los pasillos.

Para incrementar su atracción, estas plazas se utilizan en ocasiones para la instalación de actividades específicas de los centros comerciales.

Es el caso de algún tipo de moda (infantil o joven), de la restauración (“foodcourt”) o del hogar.

No siempre el lugar más adecuado para una determinada actividad es el sitio más frecuentado del centro comercial. La zona situada frente a las cajas del hipermercado, típico ejemplo de una “zona caliente”, es un lugar con una gran frecuentación pero que, sin embargo, es sólo aconsejable para la instalación de aquellas actividades dedicadas a servicios que necesitan de un importante flujo de tráfico, a pesar de su pequeña superficie (llaves y tacones, frutos secos, tintorería, animales, telefonía móvil, agencia de viajes, prensa, etc.).

Parece claro que el frente de las cajas de un hipermercado no parece ser el lugar más indicado para pasear y mirar con tranquilidad escaparates de locales destinados a usos comerciales de carácter comparativo, como es el caso del equipamiento de la persona, sino más bien para ubicar actividades de servicios o de compra impulso.

Normalmente, los promotores y propietarios profesionales de centros comerciales suelen tener bastante claros estos conceptos comerciales, y buscan situar a los diferentes comerciantes en las zonas que comercialmente les corresponden, siguiendo los criterios antes apuntados.

### **Condiciones de entrega del local**

Un local de un Centro Comercial viene definido por el suelo, las paredes (que pueden ser colindantes con otros locales, zonas comunes o el exterior) y el techo (forjado o cubierta)

Los locales suelen ser entregados en bruto, salvo acuerdo puntual con alguna cadena, con una determinada carga, con las acometidas en espera. Se prohíbe la realización de obras que puedan afectar a la estructura entregada, salvo autorización expresa por parte del equipo técnico de la propiedad.

Normalmente, el local se entrega con unas condiciones técnicas y de acabado que hacen referencia a:

- a) Suelos
- b) Paredes
- c) Techos
- d) Canalizaciones, que normalmente van por el exterior del local

Acometidas: electricidad, teléfonos, agua, saneamiento, protección contra incendios (rociadores automáticos, detección de incendios, bocas de incendio o BIE's, evacuación de humos), y climatización y ventilación.

El arrendatario tiene por realizar hasta, antes de la apertura del Centro Comercial, las obras que sean necesarias, así como preparar todo el equipamiento que sea preciso para el ejercicio de su actividad. Los trabajos deben ser ejecutados conforme a los proyectos (básico, ejecución, actividad e instalaciones) previamente aprobados por el arrendador y siguiendo las normas y directrices que dictamine el equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)

En numerosos casos la arrendadora hace entrega al comerciante de una guía de diseño, que tiene como objetivo que la calidad, acabados y diseño del local sean acordes con los del Centro Comercial.

También suele facilitarse un manual de procedimientos, responsabilidad del ECOP, que contempla, entre otros, los siguientes puntos:

- a) Procedimientos de redacción de los proyectos
- b) Entrega de los mismos al ECOP
- c) Aprobación de éstos
- d) Inicio de obras
- e) Seguimiento y pilotaje de las mismas
- f) Coordinación de las obras generales del Centro Comercial
- g) Plan de obras
- h) Control del personal
- i) Cierres provisionales de los locales
- j) Carga y descarga
- k) Acopios
- l) Suministro de fluidos
- m) Vigilancia
- n) Limpieza

- o) Horarios de trabajo
- p) Seguridad
- q) Salud e higiene

Y, en general, todas las actuaciones necesarias desde la redacción de los Proyectos hasta la aprobación definitiva por parte del ECOP del estado final de los locales.

#### 4.4 PRESUPUESTO TÉCNICO

##### 4.4.1 Inversiones fijas

El conjunto de elementos patrimoniales que tiene el Centro Comercial, para entrar en funcionamiento corresponden a las siguientes partidas:

**Cuadro Nro. 34**  
**ACTIVOS FIJOS**

<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
<b>1. Inversiones fijas</b>	
Terreno (12.190 m2)	240.000,00
Construcción civil (12.690 m2)	2.000.000,00
Equipos de limpieza para el centro comercial	6.000,00
Muebles y enseres del área de mantenimiento	1.500,00
Muebles y enseres administrativo	3.460,00
Muebles y enseres de ventas	2.000,00
Equipos de informática de administración	5.400,00
Equipos de informática de ventas	900,00
<b>Total inversiones fijas</b>	<b>2.259.260,00</b>
2. Gastos preoperativos	10.000,00
3. Capital de trabajo	100.000,00
<b>Total inversiones</b>	<b>2.369.260,00</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las Autoras

En activos fijos se tiene una inversión de \$2'259.260. Para capital de trabajo inicial se requirió de \$100.000 y para activos preoperativos \$10.000 con un total de inversión inicial de \$2'369.260. En el activo fijo construcción civil se detalla los siguientes rubros:

### Cuadro Nro. 35

#### PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL

DETALLE	Cantidad /mt2	Precio / mt2.	P. TOTAL
<b>1. Bloques de locales comerciales</b>			
1.1 Bloque de locales comerciales tipo 1	800	164.14	131.312
1.2 Bloque de locales comerciales tipo 2	1.600	164.14	262.624
1.3 Bloque de locales comerciales tipo 3	8.000	164.14	1'313.120
<b>2. Parqueaderos en general</b>			
2.1 Parqueaderos en general	900	120.05	108.045
2.2 Corredores peatonales , espacios de accesos áreas verdes	1.180	130	153.400
<b>3. Bloque administrativo</b>			
Bloque administrativo	210	150	31.500
<b>Total</b>	<b>12.690</b>		<b>2'000.000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras.

#### 4.4.2 Inversiones diferidas

##### Gastos de legalización

En su etapa operativa, el Centro Comercial lleva a cabo sus actividades de formalidad en base a las leyes y reglamentos impuestos por el Estado que se debe tomar en cuenta para el funcionamiento de la empresa.

**Cuadro Nro. 36**  
**ACTIVOS PREOPERATIVOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>
Constitución de la empresa	1.000
Asesoramiento técnico	3.000
Patente municipal	500
Elaboración de material publicitario, valla publicitaria, banners y otros.	4.300
Pago a encuestadoras del estudio de mercado	1.200
<b>TOTAL</b>	<b>10.000</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** Las autoras.

#### 4.4.3 Capital de trabajo inicial

El capital de trabajo inicial que tendrá que disponer la empresa se consideró los gastos de administración y de ventas que incurrirá la empresa en los primeros años operativos. Con estos costos se establece que el capital de trabajo inicial será de \$100.000.

**Cuadro Nro. 37**  
**Capital de trabajo**

<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR / AÑO</b>
Gastos de operación	3.212	38.540
Gastos de administración	2.146	25.750
Gastos de ventas	2.976	35.710
<b>TOTAL</b>		<b>100.000</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** Las autoras.

## 4.5 INVERSIONES TOTALES

El proyecto contó con una inversión inicial fija de 2'369.260 dólares el cual está integrado por: Activos fijos con un valor de 2'259.260 dólares; Activo circulante o capital de trabajo de 100.000 dólares y Gastos preoperativos 10.000 dólares. Estas inversiones se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro Nro. 38**  
**INVERSIONES TOTALES**

<b>ACTIVOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
Activos fijos	2.259.260,00	95,36
Capital de trabajo	100.000,00	4,22
Activos preoperativos	10.000,00	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>2.369.260,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Las autoras

### 4.5.1 Financiamiento

El financiamiento que tuvo el proyecto fue con aportes propios de \$710.778 que significa el 30% y a través de un crédito en la Corporación Financiera Nacional de \$1'658.482 que representa el 70% con una tasa del 10%. La CFN financia desde USD 100.000 en adelante, el valor que financia esta entidad en porcentajes de la inversión total es del 70% para proyectos nuevos. Las garantías negociadas entre la CFN y la empresa; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada, por lo que el Centro Comercial cuenta con las garantías solicitadas por esta entidad financiera ya que de acuerdo con los socios de la empresa se aporta como garantía los bienes inmuebles hipotecados a la CFN de cada socio, previo el análisis técnico que efectuó la Corporación. Los valores se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 39**  
**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

ACTIVOS	MONTO TOTAL	FUENTES	
		RECURSOS PROPIOS	CRÉDITO
<b>1. ACTIVOS FIJOS</b>			
Terreno	240.000,00	240.000,00	0,00
Construcción civil	2.000.000,00	447.518,00	1.552.482,00
Equipos de limpieza para el centro comercial	6.000,00	0,00	6.000,00
Muebles y enseres del área de mantenimiento	1.500,00	1.500,00	0,00
Muebles y enseres administrativo	3.460,00	3.460,00	0,00
Muebles y enseres de ventas	2.000,00	2.000,00	0,00
Equipos de informática de administración	5.400,00	5.400,00	0,00
Equipos de informática de ventas	900,00	900,00	0,00
<b>Sub total</b>	<b>2.259.260,00</b>	<b>700.778,00</b>	<b>1.558.482,00</b>
<b>2. CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>100.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100.000,00</b>
<b>3. ACTIVOS PREOPERATIVOS</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.369.260,00</b>	<b>710.778,00</b>	<b>1.658.482,00</b>
<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>30,00</b>	<b>70,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** Las Autoras.

#### **4.5.2 Talento Humano**

El talento humano que requiere la empresa en su etapa operativa de acuerdo al organigrama estructural propuesto, y al mapa de procesos que dispone es el siguiente:

**Cuadro Nro. 40**  
**TALENTO HUMANO**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>SALARIO</b>
Presidente	1	1.500.00
Gerente general	1	1.300.00
Director financiero	1	950.00
Director técnico de sistemas	1	950.00
Director comercial y de marketing	1	1200.00
Contador	1	500.00
Secretaria	1	400.00
Aseo	3	400.00
Mantenimiento en general	2	292.00
Seguridad	3	800.00
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>8292.00</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las autoras

## **4.6 Operación del proyecto**

### **4.6.1 Proceso de realización de un Centro Comercial**

Los pasos que habitualmente se dan cuando se decide analizar la posibilidad de desarrollar un Centro Comercial son los siguientes:

#### **I. ETAPA PRECONTRACTUAL**

- ❖ Determinación de la actividad comercial que se desea desarrollará (moda, hogar, servicios, alimentación, etc.)
- ❖ Elección de la fórmula comercial que se considera idónea para entrar en el Centro Comercial (independiente, franquicia, etc.)

- ❖ Análisis de las posibles operaciones comerciales que existen en el mercado y elección de la más adecuada.
- ❖ Inicio de los contactos preliminares con la promotora o propietaria del Centro Comercial, en proyecto o construido.
- ❖ Primera visita de las oficinas de la promotora y solicitud de datos del proyecto o del Centro Comercial:
  - a) Características del proyecto: superficie, nº de plantas, tipo de aparcamiento, etc.
  - b) Situación en que se encuentra la operación.
  - c) Situación de las licencias (comercial y obra).
  - d) Financiación obtenida.
  - e) Nombre de las locomotoras firmadas o, en su defecto, previstas.
  - f) Nombre de las medianas superficies firmadas o, en su defecto, previstas.
  - g) Explicación de la maqueta y/o infografías.
  - h) Vista de los documentos audios y videos elaborados.
  - i) Dossier comercial y planos.
  - j) Opciones de posibles locales y tarifas.
  - k) Fecha de apertura prevista (dependiendo de la actividad una fecha puede ser mejor que otra).

***Las anteriores cuestiones se plantearían en caso de que fuera un centro comercial en proyecto. En el supuesto de que fuera un Centro Comercial ya construido, el principal dato a recabar es el punto 5 i).***

- ❖ Estudio de Mercado del Comerciante.
  - a) Accesibilidad, peatonal y viaria.
  - b) Transporte público.
  - c) Zona de atracción.
  - d) Características socioeconómicas.
  - e) Competencia.
  - f) Estimación de la cifra de negocio.
- ❖ Elaboración de plan de negocio para obtención de la financiación.

- ❖ Elección de un local determinado, entre las posibles opciones barajadas, en base a:
  - a) Situación en el centro comercial.
  - b) Proximidad a las locomotoras, medianas superficies o escaleras y rampas mecánicas.
  - c) Zona relacionada con la actividad que se va a desarrollar. Es importante que los locales vecinos sean marcas de reconocido prestigio.
  - d) Localización alejada de entradas peatonales (salvo ciertas actividades), fondos de saco, dobles pasillos, y, en general, zonas frías en las que no va a existir demasiada frecuentación interior.
  - e) Facilidad para el abastecimiento de la tienda: muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc.
- ❖ Búsqueda preliminar de la financiación y gestión de posibles avales.

### **TOMA DE DECISIÓN INICIAL: EL ALQUILER NO ES LO MÁS IMPORTANTE EN LA DECISIÓN**

- ❖ Segunda visita a las oficinas de la promotora.
  - a) Elección del local definitivo.
  - b) Definición de la actividad contractual.
  - c) Superficie en m<sup>2</sup> SBA.
  - d) Alquiler fijo mensual y anual.
  - e) Determinación del % sobre la cifra de ventas para establecer el alquiler variable.
  - f) Número de años de contrato y años de obligado cumplimiento.
  - g) Gastos Comunes previstos por m<sup>2</sup> SBA. Definir qué partidas incorporan estos gastos: sobre todo IBI, seguros, plan plurianual y marketing y publicidad.
  - h) Pagos que hay que realizar a la firma del contrato. Normalmente son cuatro mensualidades: Dos mensualidades para fianza, una mensualidad para el ECOP (coordinación de obras privativas) y una mensualidad para la campaña de apertura (si el centro comercial no está abierto)

- i) Posible aval que garantice el cumplimiento del contrato de arrendamiento.
- j) Recepción de la documentación jurídica para análisis del abogado del comerciante: contrato de arrendamiento, reglamento de régimen interior y pliego de condiciones técnicas.

## **TOMA DE DECISIÓN FINAL: FIRMA DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO**

### **II. ETAPA CONTRACTUAL**

- ❖ Constitución de una sociedad SL que será la que figure como inquilina y propietaria del contrato. Establecer en ese momento la posibilidad de transmitir en el futuro la titularidad a alguna otra sociedad del mismo grupo.
- ❖ Firma del contrato de arrendamiento, por duplicado.
- ❖ Realización de los pagos: Fianza (2 meses), ECOP (1 mes) y Campaña de Apertura, en caso de ser un centro no abierto (1 mes)
- ❖ Seguimiento de la construcción del edificio y verificación del cumplimiento de las condiciones estipuladas en el contrato de arrendamiento (en caso de ser un centro comercial proyectado).
- ❖ Recepción, o no, del local en un período de 3 a 1 mes antes de la apertura, si el centro no está inaugurado. En caso de defectos, subsanación de los mismos.
- ❖ Firma del Acta de Recepción del local.
- ❖ Obtención de las licencias necesarias para la realización de las obras y el ejercicio posterior de su actividad comercial.
  - a) Licencia de Obras.
  - b) Licencia de Actividad y/o Apertura.
- ❖ Realización del proyecto de decoración interior y presentación al ECOP (Equipo de Coordinación de Obras privadas).
  - a) Proyecto Básico.

- b) Proyecto de Ejecución.
- c) Proyecto de Instalaciones.
  - ❖ Contratación de los seguros y realización de las obras, según criterios del ECOP.
  - ❖ Inauguración del Centro Comercial, en caso de ser nuevo, o de la tienda.
  - ❖ Apertura del centro comercial o de la tienda, al público.

#### **4.6.2 Procesos estratégicos**

- ❖ Eventos recreativos
- ❖ Eventos culturales
- ❖ Ferias tecnológicas
- ❖ Competencias virtuales
- ❖ Show musicales y humorísticos
- ❖ Promociones durante todo el año

#### **4.6.3 Procesos de apoyo**

- ❖ Sistemas de parqueadero
- ❖ Salas de cine
- ❖ Bares
- ❖ Zonas de comidas
- ❖ Locales
- ❖ Outled de marcas comerciales
- ❖ Consultorios
- ❖ Torre empresarial

#### **4.6.4 Procesos de adaptación**

- ❖ Modernización de las instalaciones
- ❖ Introducción de marcas líderes a nivel mundial o nacional
- ❖ Encuestas virtuales

## CAPITULO V EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 5.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL

El Estado de Situación Financiera Inicial tuvo como objetivo fundamental el determinar la posición financiera que tendrá la empresa, mediante el cual se determina el comportamiento de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio.

**Cuadro Nro. 41**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**

<b>INVERSIÓN</b>		<b>APORTE FINANCIADO</b>	
<b>INVERSIÓN VARIABLE</b>			
Capital de Trabajo	100.000,00		
<b>TOTAL INVERSIÓN VARIABLE</b>	<b>100.000,00</b>		
<b>INVERSIÓN FIJA</b>			
Terreno	240.000,00		
Construcción civil	2.000.000,00	Préstamo	1.658.482,00
Equipos de limpieza para el centro comercial	6.000,00	<b>TOTAL APOORTE FINANCIADO</b>	<b>1.658.482,00</b>
Muebles y enseres del área de mantenimiento	1.500,00		
Muebles y enseres administrativo	3.460,00		
Muebles y enseres de ventas	2.000,00		
Equipos de informática de administración	5.400,00		
Equipos de informática de ventas	900,00		
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>2.259.260,00</b>	<b>APOORTE PROPIO</b>	
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>		16 Capital Social	710.778,00
13 Gastos Pre operativos	10.000,00		
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>10.000,00</b>	<b>TOTAL APOORTE PROPIO</b>	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>2.369.260,00</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>2.369.260,00</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

El total de inversión variable es de \$100.000, la inversión fija es de \$2'259.260, la inversión diferida de \$10.000, dando un total de inversión de 2'369.260. El total del aporte financiado es de \$1'658.482, aporte propio de \$710.778, dando un total de inversión de \$2'369.260.

Para la proyección de costos, gastos e ingresos de los años proyectados para el análisis económico financiero del proyecto se utilizó la tasa de inflación actual que según el Banco Central del Ecuador es el 5%.

## 5.2 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PROYECTADOS

Los ingresos proyectados que tiene el Centro Comercial son de las concesiones en arriendo de los locales comerciales asumiendo un costo de arrendamiento que actualmente aplican centros comerciales como: la Plaza Shopping, Quicentro y otros. Los ingresos proforma para el primer año que tiene la empresa son de 1'368.000 dólares. Para el quinto año proforma los ingresos en un escenario optimista serán de 1'662.812 dólares ya que se aplicará una tasa de inflación del 5% anual.

**Cuadro Nro. 42**  
**DESGLOSE DE INGRESOS AÑO 1**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio mes</b>	<b>Precio año</b>	<b>Precio total</b>
Arriendo de locales tipo A	u	20	700,00	8.400,00	168.000,00
Arriendo de locales tipo B	u	20	1.500,00	18.000,00	360.000,00
Arriendo de locales tipo C	u	20	3.500,00	42.000,00	840.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.368.000,0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las autoras

**Cuadro Nro. 43**  
**DESGLOSE DE INGRESOS AÑO 2**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio mes</b>	<b>Precio año</b>	<b>Precio total</b>
Arriendo de locales tipo A	u	20	735,00	8.820,00	176.400,00
Arriendo de locales tipo B	u	20	1.575,00	18.900,00	378.000,00
Arriendo de locales tipo C	u	20	3.675,00	44.100,00	882.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.436.400,0</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro Nro. 44**  
**DESGLOSE DE INGRESOS AÑO 3**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio mes</b>	<b>Precio año</b>	<b>Precio total</b>
Arriendo de locales tipo A	u	20	771,75	9.261,00	185.220,00
Arriendo de locales tipo B	u	20	1.653,75	19.845,00	396.900,00
Arriendo de locales tipo C	u	20	3.858,75	46.305,00	926.100,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.508.220,0</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro Nro. 45**  
**DESGLOSE DE INGRESOS AÑO 4**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio mes</b>	<b>Precio año</b>	<b>Precio total</b>
Arriendo de locales tipo A	u	20	810,34	9.724,05	194.481,00
Arriendo de locales tipo B	u	20	1.736,44	20.837,25	416.745,00
Arriendo de locales tipo C	u	20	4.051,69	48.620,25	972.405,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.583.631,0</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro Nro. 46**  
**DESGLOSE DE INGRESOS AÑO 5**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio mes</b>	<b>Precio año</b>	<b>Precio total</b>
Arriendo de locales tipo A	u	20	850,85	10.210,25	204.205,05
Arriendo de locales tipo B	u	20	1.823,26	21.879,11	437.582,25
Arriendo de locales tipo C	u	20	4.254,27	51.051,26	1.021.025,25
<b>TOTAL</b>					<b>1.662.812,6</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro Nro. 47**  
**INGRESOS CONSOLIDADOS PROFORMA**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos proyectados	1.368.000	1.436.400	1.508.220	1.583.631	1.662.813
<b>TOTAL</b>	<b>1.368.000</b>	<b>1.436.400</b>	<b>1.508.220</b>	<b>1.583.631</b>	<b>1.662.813</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Para la proyección de los ingresos se utilizó la tasa de inflación del 5% teniéndose para el primer año ingresos de 1'368.000 y para el quinto año de 1'662.813.

### **5.3 DETERMINACIÓN DE EGRESOS PROYECTADOS**

#### **5.3.1 COSTOS DIRECTOS**

Para determinar los costos y hacer su proyección a los años del estudio (5 años) se utilizó la tasa de inflación del 5% anual, de esta manera sus costos tienen este incremento. Los costos directos que tiene la empresa corresponden a mano de obra directa y costos indirectos de operación. Por el rubro de mano de obra directa

se tuvo \$17.641; y en el rubro Costos indirectos de operación 72.750 dólares, teniendo un costo total de 90.391 dólares. Para los siguientes años son los que muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro Nro. 48**  
**COSTOS DIRECTOS**

DETALLE	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Personal operativo	17.641,60	19.783,68	20.772,86	21.811,51	22.902,08
Costos indirectos de operación	72.750,00	74.250,00	75.825,00	77.478,75	81.038,45
<b>TOTAL</b>	<b>90.391,60</b>	<b>94.033,68</b>	<b>96.597,86</b>	<b>99.290,26</b>	<b>103.940,53</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

**Mano de obra directa**

**Cuadro Nro. 49**  
**PERSONAL DE ASEO (3)**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Décimo Tercero	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Décimo Cuarto	24,33	25,55	26,83	28,17	29,58
Aporte Patronal	145,80	153,09	160,74	168,78	177,22
Fondos de Reserva	0,00	105,00	110,25	115,76	121,55
<b>TOTAL</b>					
<b>SALARIO MES</b>	<b>1.470,13</b>	<b>1.648,64</b>	<b>1.731,07</b>	<b>1.817,63</b>	<b>1.908,51</b>
<b>TOTAL</b>					
<b>SALARIO AÑO</b>	<b>17.641,60</b>	<b>19.783,68</b>	<b>20.772,86</b>	<b>21.811,51</b>	<b>22.902,08</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

### 5.3.1.1 COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN

Los costos indirectos de operación que tiene el proyecto para los primeros años de operación son efectivos y no efectivos. Los efectivos son los que corresponde a los rubros de mano de obra indirecta, servicios básicos, los costos no efectivos son los de depreciación, para la proyección de materiales indirectos y servicios básicos se utilizó la tasa de inflación del 5%. Los valores que corresponden a estos rubros son los siguientes:

**Cuadro Nro. 50**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS OPERATIVOS**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
<b>EFFECTIVOS</b>					
Suministros	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.657,69
Servicios Básicos	24.000,00	25.200,00	26.460,00	27.783,00	30.630,76
<b>Subtotal</b>	<b>30.000,00</b>	<b>31.500,00</b>	<b>33.075,00</b>	<b>34.728,75</b>	<b>38.288,45</b>
<b>NO EFFECTIVOS</b>					
Depreciación de edificio	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Depreciación de equipos de limpieza para el centro comercial	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación de muebles y enseres del área de mantenimiento	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Subtotal</b>	<b>42.750,00</b>	<b>42.750,00</b>	<b>42.750,00</b>	<b>42.750,00</b>	<b>42.750,00</b>
<b>Total</b>	<b>72.750,00</b>	<b>74.250,00</b>	<b>75.825,00</b>	<b>77.478,75</b>	<b>81.038,45</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro Nro. 51**  
**SUMINISTROS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Fundas plásticas	U	20.450	0,10	2.045
Desinfectantes	GALONES	300	6.00	1.800
Basureros grandes	U	7	50.00	350.00
Escobas	U	36	5.00	180.00
Guantes	U	180	2.50	450.00
Cintas de embalaje	U	120	3.0	360.00
Uniformes	U	35	15.00	527.00
Trapeadores	U	36	8.00	288.00
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>				<b>6.000.00</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

Los costos de servicios básicos que se incurren en la operatividad del Centro Comercial son:

**Cuadro Nro. 52**  
**SERVICIOS BÁSICOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD DE CONSUMO</b>	<b>CANTIDAD POR MES</b>	<b>COSTO UNITARIO POR MES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>PRECIO TOTAL AÑO</b>
Luz	Kilowats	4.168	0.25	1.042	12.500
Agua	Metros 3	2.223	0.30	667	8.000
Teléfono	Líneas	1		292	3.500
<b>TOTAL</b>					<b>24.000</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

### **5.3.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Representan un rubro importante en el funcionamiento de la empresa. Constituyen egresos de variada índole que se incurren en cada ejercicio económico para atender gastos relacionados con el personal de administración como; sueldos, beneficios sociales, obligaciones patronales y otros relacionados con la operación misma de la empresa (luz, agua, y otros). Los gastos administrativos en los que incurre la empresa por pago de personal administrativo es de \$126.443 dólares, servicios básicos de \$1.600, insumos de oficina de \$490.00, mantenimiento \$1.000 teniéndose un total de \$129.533 dólares que representan gastos desembolsables. Los gastos que no representan desembolsos son de 16.146. Por tanto los gastos de administración para el primer año son de 145.679.47 dólares, para el quinto año proyectado se tendrá un valor de \$184.082.65 dólares, para la proyección de los gastos administrativos se utilizó la tasa de inflación del 5%. En el cuadro siguiente se muestran los valores correspondientes:

**Cuadro Nro. 53**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EFFECTIVOS</b>					
Pago de personal administrativo	126.443,47	141.778,85	148.867,79	156.311,18	164.126,74
Servicios Básicos	1.600,00	1.680,00	1.764,00	1.852,20	1.944,81
Insumos de oficina	490,00	514,50	540,23	567,24	595,60
Mantenimiento	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
<b>Subtotal</b>	<b>129.533,47</b>	<b>145.023,35</b>	<b>152.274,51</b>	<b>159.888,24</b>	<b>167.882,65</b>
<b>NO EFECTIVOS</b>					
Depreciación de Edificio	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Depreciación de muebles y enseres administrativos	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00
Depreciación de equipos de informática administrativos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1854,00	1854,00
Amortización	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>16.146,00</b>	<b>16.146,00</b>	<b>16.146,00</b>	<b>16.200,00</b>	<b>16.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>145.679,47</b>	<b>161.169,35</b>	<b>168.420,51</b>	<b>176.088,24</b>	<b>184.082,65</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

El equipo de computación estará totalmente depreciado al término del tercer año de vida del proyecto, es por ello que, se considera la adquisición de un nuevo equipo de computación para los años subsiguientes.

## SALARIO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

### Salario de personal año 1

Cuadro Nro. 54

CONCEPTO	SALARIOS BÁSICOS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL SALARIO MES	TOTAL SALARIO AÑO
PRESIDENTE	1.500,00	24,33	125,00	182,25	1.831,58	21.979,00
GERENTE GENERAL	1.300,00	24,33	108,33	157,95	1.590,62	19.087,40
DIRECTOR TÉCNICO Y DE SISTEMAS	950,00	24,33	79,17	115,43	1.168,93	14.027,10
DIRECTOR FINANCIERO	950,00	24,33	79,17	115,43	1.168,93	14.027,10
SECRETARÍA	400,00	24,33	33,33	48,60	506,27	6.075,20
MANTENIMIENTO (2)	584,00	24,33	48,67	70,96	727,96	8.735,47
CONTADORA	500,00	24,33	41,67	60,75	626,75	7.521,00
SEGURIDAD (3)	2.400,00	24,33	200,00	291,60	2.915,93	34.991,20
<b>TOTAL</b>						<b>126.443,47</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

## Salario de personal año 2

Cuadro Nro. 55

CONCEPTO	SALARIOS BÁSICOS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	APORTE PATRONAL 12.15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL SALARIO MES	TOTAL SALARIO AÑO
PRESIDENTE	1.575,00	25,55	131,25	191,36	131,25	2.054,41	24.652,95
GERENTE GENERAL	1.365,00	25,55	113,75	165,85	113,75	1.783,90	21.406,77
DIRECTOR TÉCNICO Y DE SISTEMAS	997,50	25,55	83,13	121,20	83,13	1.310,50	15.725,96
DIRECTOR FINANCIERO	997,50	25,55	83,13	121,20	83,13	1.310,50	15.725,96
SECRETARÍA	420,00	25,55	35,00	51,03	35,00	566,58	6.798,96
MANTENIMIENTO (2)	613,20	25,55	51,10	74,50	51,10	815,45	9.785,45
CONTADORA	525,00	25,55	43,75	63,79	43,75	701,84	8.422,05
SEGURIDAD (3)	2.520,00	25,55	210,00	306,18	210,00	3.271,73	39.260,76
<b>TOTAL</b>							<b>141.778,85</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

### Salario de personal año 3

Cuadro Nro. 56

CONCEPTO	SALARIOS BÁSICOS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	APORTE PATRONAL 12.15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL SALARIO MES	TOTAL SALARIO AÑO
PRESIDENTE	1.653,75	26,83	137,81	200,93	137,81	2.157,13	25.885,60
GERENTE GENERAL	1.433,25	26,83	119,44	174,14	119,44	1.873,09	22.477,11
DIRECTOR TÉCNICO Y DE SISTEMAS	1.047,38	26,83	87,28	127,26	87,28	1.376,02	16.512,25
DIRECTOR FINANCIERO	1.047,38	26,83	87,28	127,26	87,28	1.376,02	16.512,25
SECRETARÍA	441,00	26,83	36,75	53,58	36,75	594,91	7.138,91
MANTENIMIENTO (2)	643,86	26,83	53,66	78,23	53,66	856,23	10.274,72
CONTADORA	551,25	26,83	45,94	66,98	45,94	736,93	8.843,15
SEGURIDAD (3)	2.646,00	26,83	220,50	321,49	220,50	3.435,32	41.223,80
<b>TOTAL</b>							<b>148.867,79</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

**Salario de personal año 4**

**Cuadro Nro. 57**

<b>CONCEPTO</b>	<b>SALARIOS BÁSICOS</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>APORTE PATRONAL 12.15%</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>TOTAL SALARIO MES</b>	<b>TOTAL SALARIO AÑO</b>
PRESIDENTE	1.736,44	28,17	144,70	210,98	144,70	2.264,99	27.179,88
GERENTE GENERAL	1.504,91	28,17	125,41	182,85	125,41	1.966,75	23.600,96
DIRECTOR TÉCNICO Y DE SISTEMAS	1.099,74	28,17	91,65	133,62	91,65	1.444,82	17.337,87
DIRECTOR FINANCIERO	1.099,74	28,17	91,65	133,62	91,65	1.444,82	17.337,87
SECRETARÍA	463,05	28,17	38,59	56,26	38,59	624,65	7.495,85
MANTENIMIENTO (2)	676,05	28,17	56,34	82,14	56,34	899,04	10.788,45
CONTADORA	578,81	28,17	48,23	70,33	48,23	773,78	9.285,31
SEGURIDAD (3)	2.778,30	28,17	231,53	337,56	231,53	3.607,08	43.284,99
<b>TOTAL</b>							<b>156.311,18</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las autoras

**Salario de personal año 5**

**Cuadro Nro. 58**

<b>CONCEPTO</b>	<b>SALARIOS BÁSICOS</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>APORTE PATRONAL 12.15%</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>TOTAL SALARIO MES</b>	<b>TOTAL SALARIO AÑO</b>
PRESIDENTE	1.823,26	29,58	151,94	221,53	151,94	2.378,24	28.538,87
GERENTE GENERAL	1.580,16	29,58	131,68	191,99	131,68	2.065,08	24.781,01
DIRECTOR TÉCNICO Y DE SISTEMAS	1.154,73	29,58	96,23	140,30	96,23	1.517,06	18.204,76
DIRECTOR FINANCIERO	1.154,73	29,58	96,23	140,30	96,23	1.517,06	18.204,76
SECRETARÍA	486,20	29,58	40,52	59,07	40,52	655,89	7.870,65
MANTENIMIENTO (2)	709,86	29,58	59,15	86,25	59,15	943,99	11.327,88
CONTADORA	607,75	29,58	50,65	73,84	50,65	812,46	9.749,58
SEGURIDAD (3)	2.917,22	29,58	243,10	354,44	243,10	3.787,44	45.449,24
<b>TOTAL</b>							<b>164.126,74</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

## Insumos de oficina

**Cuadro Nro. 59**  
**INSUMOS DE OFICINA**

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL AÑO
CDS	U	100	0,50	50,00
SOBRES DE MANILA	U	100	0,50	50,00
PAPEL PARA FAX	U	50	3,00	150,00
TINTAS EN GENERAL	U	15	16,00	240,00
<b>TOTAL</b>				<b>490,00</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

## Servicios básicos

**Cuadro Nro. 60**  
**SERVICIOS BÁSICOS**

CONCEPTO	UNIDAD DE CONSUMO	CANTIDAD POR MES	COSTO UNITARIO POR MES	COSTO MENSUAL	PRECIO TOTAL AÑO
Luz	Kilowats	300	0.25	75.00	900
Agua	Metros 3	61.1	0.30	18.33	220
Teléfono	Líneas	1		40.00	480
<b>TOTAL</b>					<b>1.600</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

### 5.3.3 GASTOS GENERALES DE VENTAS

Los gastos de ventas necesarios que requiere la empresa están comprendidos por las partidas de: salarios de personal, publicidad en general, marketing publicitario y depreciaciones. Para la proyección de los gastos generales de ventas se utilizó la tasa de inflación del 5% teniéndose para el primer año proyectado de \$46.141, para el quinto año son de \$56.152.

**Cuadro Nro. 61**  
**GASTOS GENERALES DE VENTAS**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
<b>1. EFECTIVOS</b>	<b>39.641,60</b>	<b>42.883,68</b>	<b>45.027,86</b>	<b>47.279,26</b>	<b>49.643,22</b>
Salarios Personal	17.641,60	19.783,68	20.772,86	21.811,51	22.902,08
Publicidad en general	13.500,00	14.175,00	14.883,75	15.627,94	16.409,33
Marketing publicitario	8.500,00	8.925,00	9.371,25	9.839,81	10.331,80
<b>2. NO EFECTIVOS</b>	<b>6.497,00</b>	<b>6.497,00</b>	<b>6.497,00</b>	<b>6.209,00</b>	<b>6.200,00</b>
Depreciación de edificios	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Depreciación de muebles y enseres ventas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Depreciación de equipos de informática ventas	300,00	300,00	300,00	309,00	309,00
<b>TOTAL</b>	<b>46.141,60</b>	<b>49.383,68</b>	<b>51.527,86</b>	<b>53.788,26</b>	<b>56.152,22</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

El equipo de computación estará totalmente depreciado al término del tercer año de vida del proyecto, es por ello que, se considera la adquisición de un nuevo equipo de computación para los años subsiguientes.

**Personal de ventas año**

**Cuadro Nro. 62**

**DIRECTOR COMERCIAL Y MARKETING**

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Décimo Tercero	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Décimo Cuarto	24,33	25,55	26,83	28,17	29,58
Aporte Patronal	145,80	153,09	160,74	168,78	177,22
Fondos de Reserva	0,00	105,00	110,25	115,76	121,55
<b>TOTAL SALARIO MES</b>	<b>1.470,13</b>	<b>1.648,64</b>	<b>1.731,07</b>	<b>1.817,63</b>	<b>1.908,51</b>
<b>TOTAL SALARIO AÑO</b>	<b>17.641,60</b>	<b>19.783,68</b>	<b>20.772,86</b>	<b>21.811,51</b>	<b>22.902,08</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** Las autoras.

## **5.4 GASTOS FINANCIEROS**

Los gastos financieros que tiene la empresa corresponden al crédito de 1'658.482 dólares obtenidos a través de la Corporación Financiera Nacional, a una tasa de interés del 10% y a un plazo de 10 años. Por intereses (Gastos financieros) en el primer año se tuvo \$165.848 dólares, para el quinto año \$110.565 dólares. Los demás valores se muestran en el siguiente cuadro.

.

**Cuadro Nro. 63**  
**GASTOS DE FINANCIACIÓN**

<b>FASE</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>						
<b>COSTOS DE FINANCIACIÓN (INTERESES)</b>		165.848,20	165.848,20	147.420,62	128.993,04	110.565,47
<b>PAGO DE CAPITAL</b>		0,00	184.275,78	184.275,78	184.275,78	184.275,78

### AMORTIZACIÓN

CAPITAL	<b>1.658.482,00</b>	TOTAL AMORT:	<b>1.658.482,00</b>			
INTERÉS	<b>10,00%</b>	TOTAL INTERÉS:	<b>995.089,20</b>			
PLAZO AÑOS	<b>10</b>	TOTAL CUOTA:	<b>2.653.571,20</b>			
GRACIA	<b>1</b>	Fecha de inicio deuda	febrero 1, 2012			
		Días interpagos	360			
<b>PERÍODOS</b>	<b>CAPITAL INICIAL</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>CAPITAL REDUCIDO</b>	<b>Fechas de pago</b>
1	1.658.482,00	0,00	165.848,20	165.848,20	1.658.482,00	enero 26, 2013
2	1.658.482,00	184.275,78	165.848,20	350.123,98	1.474.206,22	enero 21, 2014
3	1.474.206,22	184.275,78	147.420,62	331.696,40	1.289.930,44	enero 16, 2015
4	1.289.930,44	184.275,78	128.993,04	313.268,82	1.105.654,67	enero 11, 2016
5	1.105.654,67	184.275,78	110.565,47	294.841,24	921.378,89	enero 5, 2017
6	921.378,89	184.275,78	92.137,89	276.413,67	737.103,11	diciembre 31, 2017
7	737.103,11	184.275,78	73.710,31	257.986,09	552.827,33	diciembre 26, 2018
8	552.827,33	184.275,78	55.282,73	239.558,51	368.551,56	diciembre 21, 2019
9	368.551,56	184.275,78	36.855,16	221.130,93	184.275,78	diciembre 15, 2020
10	184.275,78	184.275,78	18.427,58	202.703,36	0,00	diciembre 10, 2021

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las autoras

## **5.5 DEPRECIACIÓN – AMORTIZACIÓN**

El cálculo de la depreciación se determinó en función de la vida útil de los bienes, su costo de adquisición y su valor estimado de lo que podrá valer el bien al término de su vida útil. Para su cálculo se utilizó los coeficientes de depreciación según Ley del Impuesto a la Renta y su Reglamento. Para la depreciación de edificios el 3%, para equipos de computación el 33%, para muebles y enseres el 10%. La depreciación de los activos fijos para los tres primeros años proyectados es de \$63.396 dólares anuales, para el cuarto y quinto año es de \$63.459 dólares. El valor de salvamento es de \$1.708.643,00 dólares. La amortización de gastos pre-operativos tiene un valor constante de 2.000 dólares. En el siguiente cuadro se muestra los valores que corresponde a cada rubro de los activos fijos.

**Cuadro Nro. 64**  
**DEPRECIACIÓN – AMORTIZACIÓN**

CONCEPTO	COSTO	PORCENTAJE	DEPRECIACIÓN ANUAL					V.S
			1	2	3	4	5	
<b>INVERSIÓN</b>								
Construcción civil	2.000.000,00	0,03	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	1.700.000,00
Equipos de limpieza para el centro comercial	6.000,00	0,10	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
Muebles y enseres del área de mantenimiento	1.500,00	0,10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	750,00
Muebles y enseres administrativo	3.460,00	0,10	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	1.730,00
Muebles y enseres de ventas y distribución	2.000,00	0,10	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.000,00
Equipos de informática de administración	5.400,00	0,33	1.800,00	1.800,00	1.800,00			0,00
Nuevo Equipo de Inf. Adm.	5.562,00	0,33				1.854,00	1.854,00	1.854,00
Equipos de informática de ventas	900,00	0,33	300,00	300,00	300,00			0,00
Nuevo Equipo de Inf. Vtas.	927,00	0,33				309,00	309,00	309,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>2.025.749,00</b>		<b>63.396,00</b>	<b>63.396,00</b>	<b>63.396,00</b>	<b>63.459,00</b>	<b>63.459,00</b>	<b>1.708.643,00</b>

### AMORTIZACIÓN DE INVERSIONES PRE-OPERATIVAS

CONCEPTO	COSTO	AMORTIZACIÓN				
		1	2	3	4	5
Amortización de inversiones pre operativas	10.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>		<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

## 5.6 GASTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN

Los costos de operación y de financiación que tiene la empresa en su etapa operativa son: para el primer año \$448.060 dólares de los cuales por costos directos \$90.391 dólares y por costos operativos \$282.212 dólares, por gastos financieros \$165.848 dólares. En el quinto año proyectado los costos de operación y financiación son de \$454.740 dólares.

**Cuadro Nro. 65**  
**COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN**

FASE	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
<b>AÑO</b>					
NIVEL DE OPERACIÓN					
Personal Directo	17.641,60	19.783,68	20.772,86	21.811,51	22.902,08
CIO	72.750,00	74.250,00	75.825,00	77.478,75	81.038,45
<b>1. Costo Directos</b>	<b>90.391,60</b>	<b>94.033,68</b>	<b>96.597,86</b>	<b>99.290,26</b>	<b>103.940,53</b>
Gastos de administración	145.679,47	161.169,35	168.420,51	176.088,24	184.082,65
Gastos de ventas	46.141,60	49.383,68	51.527,86	53.788,26	56.152,22
<b>2. Gastos Operativos</b>	<b>191.821,07</b>	<b>210.553,03</b>	<b>219.948,37</b>	<b>229.876,50</b>	<b>240.234,87</b>
<b>Costos Operativos (1+2)</b>	<b>282.212,67</b>	<b>304.586,71</b>	<b>316.546,23</b>	<b>329.166,76</b>	<b>344.175,40</b>
Gastos de Financiar (intereses)	165.848,20	165.848,20	147.420,62	128.993,04	110.565,47
<b>Total Gastos Operativos y No Operativos</b>	<b>448.060,87</b>	<b>470.434,91</b>	<b>463.966,85</b>	<b>458.159,80</b>	<b>454.740,87</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: La Autora

## **5.7 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

En el Estado de Pérdidas y Ganancias se basó en los ingresos totales y los costos – gastos totales de los periodos o ejercicios económicos proyectados. El estado de pérdidas y ganancias representa los resultados proyectados de los ejercicios económicos en términos de ingresos por ventas y los egresos operativos y no operativos que tendrá la empresa a fin de mostrar la utilidad o pérdida.

El estado de pérdidas y ganancias proforma que tiene la empresa se obtienen una utilidad bruta en ventas en el primer año de 1'277.608 dólares, una utilidad operativa de \$1.085.787 dólares, lo que origina una utilidad antes de Impuestos de \$919.939 dólares. En este primer año después de descontar participación de utilidades a trabajadores e impuesto a la renta se genera una utilidad neta de 586.461 dólares. Para el quinto año proyectado la utilidad neta de 770.146 dólares. Los valores de los otros años se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro Nro. 66**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	1.368.000	1.436.400	1.508.220	1.583.631	1.662.813
Menos costo de operación	90.392	94.034	96.598	99.290	103.941
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.277.608</b>	<b>1.342.366</b>	<b>1.411.622</b>	<b>1.484.341</b>	<b>1.558.872</b>
Menos Gastos de Administración	145.679,47	161.169,35	168.420,51	176.088,24	184.082,65
Gastos de vender	46.141,60	49.383,68	51.527,86	53.788,26	56.152,22
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.085.787</b>	<b>1.131.813</b>	<b>1.191.674</b>	<b>1.254.465</b>	<b>1.318.637</b>
Costos Financieros	165.848	165.848	147.421	128.993	110.565
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>919.939</b>	<b>965.965</b>	<b>1.044.253</b>	<b>1.125.472</b>	<b>1.208.072</b>
15% Participación de Utilidades	137.991	144.895	156.638	168.821	181.211
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>781.948</b>	<b>821.070</b>	<b>887.615</b>	<b>956.651</b>	<b>1.026.861</b>
Impuesto a la Renta (25%)	195.487	205.268	221.904	239.163	256.715
<b>Utilidad Neta</b>	<b>586.461</b>	<b>615.803</b>	<b>665.711</b>	<b>717.488</b>	<b>770.146</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Las autoras.

## **5.8 FLUJO NETO DE EFECTIVO**

El flujo neto de efectivo (Entradas de efectivo menos salidas de efectivo) que tiene el proyecto en su fase de inversión y operacional son:

En la fase operativa por concepto de ingresos operativos se tiene un valor de \$1.151.204 dólares; una salida total de efectivo de \$499.333 dólares, lo que origina un saldo neto de efectivo de \$651.870 dólares. El saldo acumulado de efectivo en el quinto año proyectado es de \$2.948.369 dólares. El valor de salvamento o remanente en el último año es de \$1 706.480 dólares como muestra el siguiente cuadro

**Cuadro Nro. 67**  
**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

<b>FASE</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>					<b>VALOR REMANENTE LIBROS</b>
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>NIVEL DE PRODUCCIÓN</b>							
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>							
1. Recursos Financieros	2.369.260,00						
2. Utilidad Operativa		1.085.808,33	1.131.834,29	1.191.694,76	1.256.564,25	1.320.800,15	
3. Depreciación		63.396,00	63.396,00	63.396,00	63.459,00	63.459,00	
4. Amortización		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
5. Valor Remanente en el último año							1.706.480,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>2.369.260,00</b>	<b>1.151.204,33</b>	<b>1.197.230,29</b>	<b>1.257.090,76</b>	<b>1.322.023,25</b>	<b>1.386.259,15</b>	<b>1.706.480,00</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>							
1. Inversión Fija	2.259.260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Capital de Trabajo	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3. Inversión Pre operativa	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4. Costos Financieros		165.848,20	165.848,20	147.420,62	128.993,04	110.565,47	
5. Pago a principal		0,00	184.275,78	184.275,78	184.275,78	184.275,78	
6. Impuestos		333.485,55	350.169,96	378.549,37	408.744,56	438.710,07	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>2.369.260,00</b>	<b>499.333,75</b>	<b>700.293,94</b>	<b>710.245,77</b>	<b>722.013,38</b>	<b>733.551,32</b>	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>651.870,58</b>	<b>496.936,35</b>	<b>546.844,99</b>	<b>600.009,87</b>	<b>652.707,83</b>	<b>1.706.480,00</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO (FNE)</b>	<b>0,00</b>	<b>651.849,58</b>	<b>1.148.806,93</b>	<b>1.695.651,92</b>	<b>2.295.661,79</b>	<b>2.948.369,62</b>	<b>4.654.849,62</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Las autoras.

## **5.9 FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja muestra el movimiento de efectivo mediante la relación entre los ingresos líquidos y egresos líquidos que tendrá la empresa en los periodos proyectados. El flujo de caja es un instrumento de apoyo para la administración de la empresa ya que permite conocer el comportamiento o la proyección de fuentes y usos en efectivo, con el propósito de evaluar lo ocurrido en términos de efectivo o la previsión de origen o la aplicación de recursos líquidos que tendrá la empresa.

**Cuadro Nro. 68**  
**FLUJO DE CAJA**

CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑOS PROYECTADOS				
	0	1	2	3	4	5
<b>A. Ingresos Operativos</b>		<b>1.368.000,0</b>	<b>1.436.400,0</b>	<b>1.508.220,0</b>	<b>1.583.631,0</b>	<b>1.662.812,6</b>
Recuperación Por ventas		1.368.000,0	1.436.400,0	1.508.220,0	1.583.631,0	1.662.812,6
<b>B. Egresos Operacionales</b>		<b>282.212,67</b>	<b>304.586,73</b>	<b>316.546,27</b>	<b>329.166,80</b>	<b>344.175,37</b>
Costo de Operación		90.391,6	94.033,7	96.597,9	99.290,3	103.940,5
Gastos de Administración		145.679,47	161.169,35	168.420,51	176.088,24	184.082,65
Gastos de Ventas		46.141,60	49.383,68	51.527,86	53.788,26	56.152,22
<b>C. Flujo Operacional (A-B)</b>		<b>1.085.787,33</b>	<b>1.131.813,27</b>	<b>1.191.673,73</b>	<b>1.254.464,20</b>	<b>1.318.637,23</b>
<b>D. Ingresos no Operacionales</b>						
Depreciación y amortización		65.396,00	65.396,00	65.396,00	65.459,00	65.459,00
Recursos Financieros	2.369.260,00					
<b>E. Egresos no Operacionales</b>		<b>499.333,75</b>	<b>700.293,94</b>	<b>710.245,77</b>	<b>722.013,38</b>	<b>733.551,32</b>
Pago de Intereses		165.848,2	165.848,2	147.420,6	128.993,0	110.565,5
Pago de Capital - Crédito		0,0	184.275,8	184.275,8	184.275,8	184.275,8
Pago de Participación de Utilidades		137.994,0	144.897,9	156.641,1	169.135,7	181.535,2
Pago de Impuestos		195.491,5	205.272,0	221.908,3	239.608,9	257.174,9

<b>Adquisición de Inversión Fija</b>	<b>2.369.260,00</b>					
Terreno	240.000,00					
Construcción civil	2.000.000,00					
Muebles y enseres del área de mantenimiento	1.500,00					
Equipos de limpieza para el centro comercial	6.000,00					
Muebles y enseres administrativo	3.460,00					
Muebles y enseres de ventas y distribución	2.000,00					
Equipos de informática de administración	5.400,00					
Equipos de informática de ventas	900,00					
Capital de trabajo	100.000,00					
Inversiones pre operativas	10.000,00					
<b>F. Flujo no Operacional (D-E)</b>		-433.937,75	-634.897,94	-644.849,77	-656.554,38	-668.092,32
<b>G. Flujo Neto Generado (C+F)</b>		<b>651.870,58</b>	<b>496.936,35</b>	<b>546.844,99</b>	<b>600.009,87</b>	<b>652.707,83</b>
<b>H. Saldo Inicial de Caja</b>		<b>0,00</b>	<b>651.849,58</b>	<b>1.148.806,93</b>	<b>1.695.651,92</b>	<b>2.295.661,79</b>
<b>I. Saldo Final de Caja (G+H)</b>		<b>651.849,58</b>	<b>1.148.806,93</b>	<b>1.695.651,92</b>	<b>2.295.661,79</b>	<b>2.948.369,62</b>

## 5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA

### CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA INVERSIÓN (CK)

El costo de capital del proyecto consideró, la inversión total y sus fuentes de financiamiento. Para su cálculo se consideró la tasa promedio anual de inflación del año 2011 que es de 5% y la tasa activa del 10%, la tasa pasiva del 5%. Para su cálculo se utilizó el siguiente procedimiento:

**Cuadro Nro. 69**  
**COSTO DE OPORTUNIDAD**

Descripción	Valor	%	Tasa de (%) ponderación	Valor ponderado
Capital Propio	710.778	30	5	150,00
Capital Financiado – CFN	1.658.482,00	70	10	700,00
<b>Total</b>	2.369.260	100	15	850,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las autoras

$$CK = 850/100 = 8.50\%$$

$$Td = 8.50 + 5\% = 13.50\%$$

El costo de oportunidad (CK) el costo de oportunidad o la tasa de descuento del proyecto es de 13.5% .

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor presente neto, o valor actual neto, es un indicador financiero que se estableció con la finalidad de medir la rentabilidad de un proyecto. El VAN es un

indicador que determinó la inversión inicial, y consideró los flujos netos de efectivo, que se generó en el proyecto.

El VAN debe ser positivo para que el proyecto se apruebe, en caso que sea negativo se rechaza. Para su cálculo se aplica la siguiente ecuación:

$$VAN = - \text{Inversión Inicial} + \sum FCN_{(i)}$$

Dónde:

FCN = Flujo de Caja Neto Proyectado

i = Tasa de redescuento (13.5%)

n = Tiempo de proyección (10 años)

$$VAN_{(13.5\%)} = - I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN_{(13.5\%)} = - 2369.260 + \frac{651.870}{(1+0.135)^1} + \frac{496.936}{(1+0.135)^2} + \frac{546.844}{(1+0.135)^3} + \frac{600.009}{(1+0.135)^4} + \frac{2359.187}{(1+0.135)^5}$$

$$VAN_{(13.5\%)} = - 2369.260 + 574.334,80 + 385.752,49 + 374.003,67 + 361.554,96 + 1252.515,36$$

$$VAN = - 2369.260 + 2948.161$$

$$VAN = 578.901$$

El Valor Presente Neto del proyecto a una tasa de interés (i) o redescuento del 13.5%, rinde el 13.5% anual en términos constantes y en adición generará una rentabilidad en unidades monetarias actuales de \$ 578.901 por lo que se justifica la inversión del proyecto desde éste punto de vista financiero.

## **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Los datos obtenidos en el cuadro de flujos netos de efectivo se procedió a calcular la TIR, considerando la inversión inicial del proyecto y aplicando la siguiente ecuación:

$$\text{TIR} = -P + \text{FCN}_{(i)} = 0$$

El cálculo de la TIR será igual a

$$P = \sum \text{FCN}_{(i)}$$

$$0 = -P + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE}_4}{(1+i)^4} + \frac{\text{FNE}_5}{(1+i)^5}$$

La “i” que satisface la ecuación es la TIR

$$\text{TIR} = 21\%$$

La “i” que satisface la ecuación es 0.21 que equivale al TIR del 21% del proyecto. Interpretando el resultado se tiene, que la inversión inicial es de \$2'369.260 y genera una rentabilidad anual del 21% que supera al costo de oportunidad (CK= 13.5%) en 7.5%.

## **PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)**

Para determinar el periodo de recuperación de la inversión se consideró los Flujos Netos de Efectivo producidos por la empresa, actualizados a una tasa de redescuento del 13.5% en relación a la inversión inicial que requiere el proyecto.

$$\text{PRI} = \sum \text{FCN}_{(13.5\%)} = \text{Inversión Inicial}$$

**Cuadro Nro. 70**  
**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

<b>AÑOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FEN</b>	<b>FEN ACTUALIZADO</b>	<b>PRI</b>
0	2.369.260,00			4años, 6 meses y 14 días
1		651.870,58	574.334,80	
2		496.936,35	385.752,49	
3		546.844,99	374.003,67	
4		600.009,87	361.554,96	
5		2.357.024,83	1252.515,36	
<b>TOTAL</b>			<b>2`948.161,28</b>	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las autoras

### **RELACIÓN BENEFICIO / COSTO**

La relación beneficio / costo del proyecto es un indicador financiero, que permite medir los beneficios esperados de un proyecto, considerando una tasa de redescuento del 13.5% es el cociente que resulta de dividir los Flujos de Caja Netos proyectados actualizados a la tasa de interés manifestada y dividida para la inversión inicial del proyecto. La ecuación usada es la siguiente:

$$R\ B/C = \frac{\sum FNE_{(13.5\%)}}{Inversión\ Inicial}$$

$$R\ B/C = \frac{2`948.161,28}{2`369.260} = 1.24$$

**Cuadro Nro. 71**  
**BENEFICIO COSTO**

<b>AÑOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FEN</b>	<b>FEN ACTUALIZADO</b>	<b>B/C</b>
0	2.369.260,00			1,24
1		651.870,58	574.334,80	
2		496.936,35	385.752,49	
3		546.844,99	374.003,67	
4		600.009,87	361.554,96	
5		2.357.024,83	1.252.515,36	
<b>TOTAL</b>			<b>2.948.161,28</b>	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las autoras

Al aplicar la ecuación se obtiene que el B/C de 1.24 que el proyecto es atractivo desde este punto de vista, con un retorno de 1.24 por cada dólar invertido.

### **5.11 PUNTO DE EQUILIBRIO**

En base al programa operativo proforma y a los presupuestos de ingresos y egresos totales se procedió a determinar el punto de equilibrio o tasa mínima económica que tendrá la empresa en los cinco años proyectados. El punto de equilibrio en el primer año proforma es de 382.952 dólares y para el quinto año proyectado 371.883 dólares.

$$PE_s = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad \begin{array}{l} CF = \text{Costos Fijos} \\ CV = \text{Costos Variable} \\ V = \text{Valor de ventas} \end{array}$$

$$PE_s = \frac{357.648}{1 - \frac{90.392}{1.368.000}}$$

PE\$ = 382.952

**Cuadro Nro. 72**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingreso por ventas	1.368.000	1.436.400	1.508.220	1.583.631	1.662.813
Costos Totales	448.040	470.414	463.946	456.060	452.578
Costos Variable	90.392	94.034	96.598	99.290	103.941
Costos fijos	357.648	376.380	367.348	356.770	348.637
<b>Punto de equilibrio \$</b>	<b>382.952</b>	<b>402.746</b>	<b>392.486</b>	<b>380.635</b>	<b>371.883</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Las autoras.



## **CAPÍTULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 La Empresa**

Los fundadores socios del centro comercial son 4 accionistas, quienes aportarán el capital mínimo necesario para su constitución y serán parte de la estructura administrativa en las diferentes comisiones, además cada socio aportará con las acciones respectivas. Dispondrá de un número de Talento humano adecuado para el inicio de sus actividades respectivas, viabilizando la gestión administrativa.

#### **6.1.1 Nombre de la Empresa. “Centro Comercial CRISOL S.A.”**

#### **6.1.2 Conformación Jurídica**

El Centro Comercial es una sociedad anónima que desarrollara de una manera sustentable y objeto social colaborando al desarrollo comercial y turístico del sector de Natabuela del Cantón Antonio de la provincia de Imbabura.

La empresa dispone de un capital social inicial de US\$ 458.860 dividido en \$458.860 acciones ordinarias de valor nominal unitario de US\$ 1,00. Su composición en acciones es la siguiente:

**Cuadro Nro. 73**  
**Composición en acciones**

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>NACIONALIDAD</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Lizeth Alexandra Páez Hernández	Ecuatoriana	91772	20%
Flor María Vásquez Núñez	Ecuatoriana	91772	20%
Ramiro Páez	Ecuatoriano	160601	35%
Ricardo Vásquez	Ecuatoriano	160601	25%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Año:**2011

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) será sistema de identificación por el que se asigne las actividades económicas, que genera obligaciones tributarias de la empresa. En el RUC se registró un cúmulo de información relativa a la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas. La estructura del Número de RUC para que sea validada por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos.

La empresa establece el pago respectivo de la patente municipal para su operatividad legal. Se efectuará los trámites respectivos de Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava el valor de 12% a la venta de productos, a la importación de bienes muebles de naturaleza material, en todas sus etapas de comercialización.

### **Trámites para su Constitución**

Los pasos para su constitución son los siguientes:

1. Se puede emitir hasta 5 alternativas de nombres a la Súper Intendencia de Compañías, se aprueba un nombre.

2. Luego se procede a realizar la minuta, revisada por el interesado y revisada por la Súper Intendencia de Compañías.
3. Una vez aprobada la minuta, se hace apertura la cuenta de integración en el Banco llevando: original y copia de la minuta, copia de cédulas de los socios, aprobación del nombre, cuadro de integración de capital, todos estos requisitos con copias notariadas.
4. Una vez realizada la apertura de la cuenta, y que todo se encuentre aprobado por el Banco se lleva al Notario, para elevar a escritura Pública.
5. Luego de elevar la minuta a escritura pública, se lleva a la Súper Intendencia de Compañías 3 copias certificadas de la escritura, aprobación de nombre, para la elaboración del extracto para su publicación con una carta dirigida al Superintendente.
6. La Súper entrega las escrituras aprobadas con el extracto y 3 resoluciones de aprobación de la escritura.
7. Se lleva al notario toda la documentación, para su marginación, con la resolución de la Súper Intendencia de Compañías.
8. Se llama al Registro Mercantil para que se conceda el número de partida o de registro el cual debe de ir en los nombramientos antes de llevar al Registro Mercantil, esto va acompañado al Registro Mercantil de las escrituras marginadas, con los nombramientos de Gerente y de Presidente.
9. Se lleva a la súper toda la documentación con formulario 01A, 01B, para que conceda el SRI el funcionamiento de la Compañía (petición con firma de Abogado), (nombramiento de Gerente, copia de cédula y certificado de votación, escritura certificada, resolución de la Súper y su aprobación, con su registro de sociedades y carta de luz, agua o teléfono.)
10. Luego una vez que el SRI entrega el RUC, se saca una copia y se lleva a la Súper de Compañías para que se dé la carta de solicitud para el Banco y poder retirar el capital que se aportó (capital pagado). Se lleva al Banco personalmente copia de su nombramiento, copia de su cédula y la carta de la Súper Intendencia de Compañías para el Banco.

Para su funcionamiento tendrá que tomar en cuenta los siguientes aspectos antes cumplidos:

1. Registro Único de Contribuyentes con personería Jurídica.
2. Patente Municipal.
3. Obtención del numero patronal del IESS
4. Registro Ambiental

### **Requisitos de Constitución**

Se levantó información en los diferentes organismos como la Súper Intendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, Ilustre Municipio de Ibarra, Ministerio del Ambiente y el IESS, respecto a los requisitos legales necesarios para su constitución y funcionamientos.

#### **1.- Registro Único de Contribuyentes RUC con personería Jurídica**

Las sociedades utilizan con frecuencia los siguientes formularios para sus declaraciones tributarias:

- ❖ 101 declaración de impuesto a la renta
- ❖ 103 declaración de retenciones en la fuente
- ❖ 104 declaración del IVA

#### **2. Patente Municipal como compañía para ello deberá presentar:**

- ❖ Solicitud de pedido otorgada por el Municipio del Cantón Ibarra;
- ❖ Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- ❖ Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- ❖ Presentación del Ruc original y copia;
- ❖ Copias de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación original y copia.

### **3. Obtención del número patronal del IEES**

Para esto es necesario presentar los siguientes documentos:

- ❖ Tres avisos de entrada por cada trabajador.
- ❖ Dos avisos de entrada por el representante legal.
- ❖ Copia de la cédula de identidad del representante legal y los trabajadores.
- ❖ Copia certificada de la escritura pública.
- ❖ Nombramiento del Gerente y Presidente de la empresa.

Luego de esto entregan el número patronal con el cual todos los empleados y personal administrativo tienen derecho a los beneficios que posee el I.E.S.S.

### **4. Registro Ambiental**

El Sistema de Gestión Medio Ambiental (SGMA) que actualmente está direccionado por el Ministerio del Medio Ambiente. Establece que para todo proyecto debe tener línea de intersección y categorización para su operatividad en forma legal caso contrario no se permite su construcción y su operatividad.

Para su aplicación se deberá elaborar la ficha ambiental que pide como requisito el Ministerio del Medio Ambiente a toda empresa que se va implementar en la provincia de Imbabura. Por la actividad económica que tiene el centro comercial según este Ministerio le corresponde categoría A.

### **6.1.3 MISIÓN**

Ser pionero en el concepto de ‘todo bajo el mismo techo’ con una intensa dinámica comercial de marcas prestigiosas y precios competitivos. Su estrategia se basa en la reinversión en precios bajos de las mejoras de la gestión y en la libertad de elección de productos y marcas, con una clara apuesta por la integración local y un desarrollo sostenible.

#### **6.1.4 VISIÓN**

En los próximos cinco años ser líder de centros comerciales del Norte del país, alcanzando sus objetivos de rentabilidad económica que, en coordinación con unos compromisos sociales, laborales y medioambientales, satisfagan las necesidades de las diferentes partes interesadas, generen riqueza y ayuden a la mejora de las sociedades en las que está presente, que permita el desarrollo sostenible, de una manera responsable y justa.

#### **6.1.5 POLÍTICAS**

Los principios que tendrá la empresa son los siguientes:

- ❖ Generación de conocimientos
- ❖ Enfoque basado en procesos
- ❖ Prestigio comercial.
- ❖ Enfoque basado en sistemas para la gestión
- ❖ Mejora continua en los procesos
- ❖ Desarrollo empresarial
- ❖ Cultura organizacional
- ❖ Productos y servicios de calidad

#### **6.1.6 VALORES**

La cultura organizativa se basó en los siguientes valores: libertad, responsabilidad, hecho de compartir, respeto, integridad, solidaridad y progreso.

**La libertad** alude al hecho de ofrecer a los clientes la libertad de elección entre la gran variedad de formatos, marcas, precios y productos que oferta la empresa.

**La responsabilidad** se asume plenamente en los actos de la empresa frente a sus clientes, empleados, proveedores, instituciones, entorno y la sociedad promoviendo, entre otros un comercio y consumo responsable. Poner el saber hacer y la fuerza de una empresa de éxito -hecho de compartir- al servicio de todos sus interlocutores, escuchándoles, admitiendo sus diferencias y respetando sus modos de vida y hábitos, respeto.

**Integridad**, cumpliendo los compromisos tanto a título individual como colectivo.

**La Solidaridad**, contribuyendo al desarrollo de la economía donde se integra, al empleo, a la formación y a la lucha contra la exclusión en los lugares donde está presente.

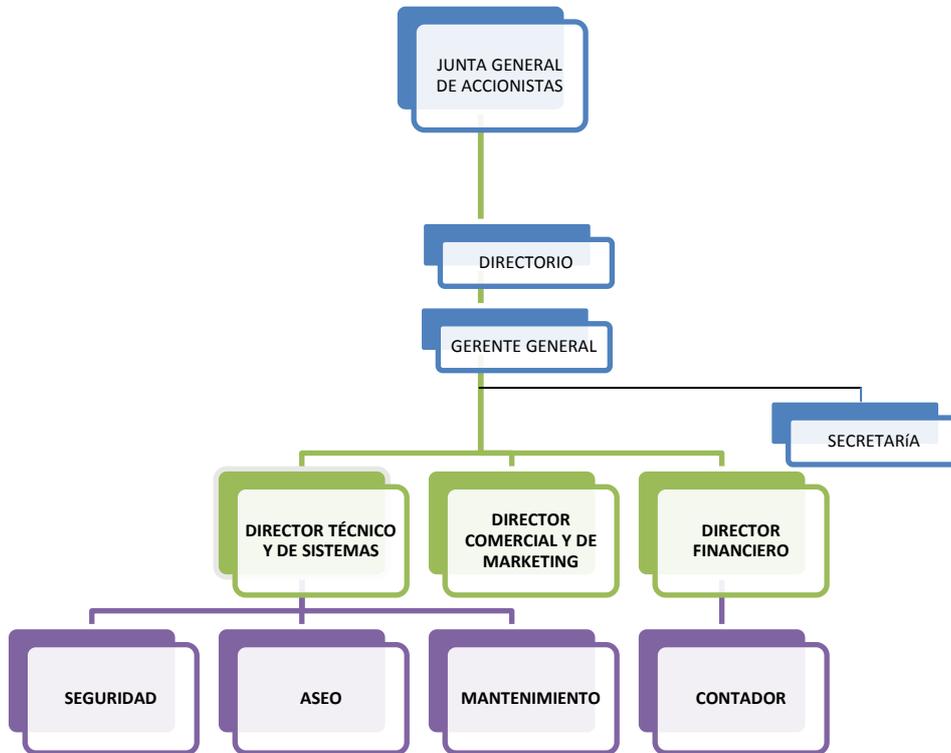
**El Progreso**, favoreciendo el desarrollo de las nuevas tecnologías al servicio de las personas en constante espíritu de innovación, superación y adaptación a las necesidades y cambios de cada momento.

## **6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El organigrama estructural que tiene el centro comercial para administrar, está proyectada por los sistemas de organización o funciones, cada uno de los cuales representan un cargo o puesto. Su estructura permite conocer las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada sección o departamento. En la figura se presentó la organización matricial propuesta para la empresa

## 6.2.1 Organigrama Organizacional

Figura Nro. 15

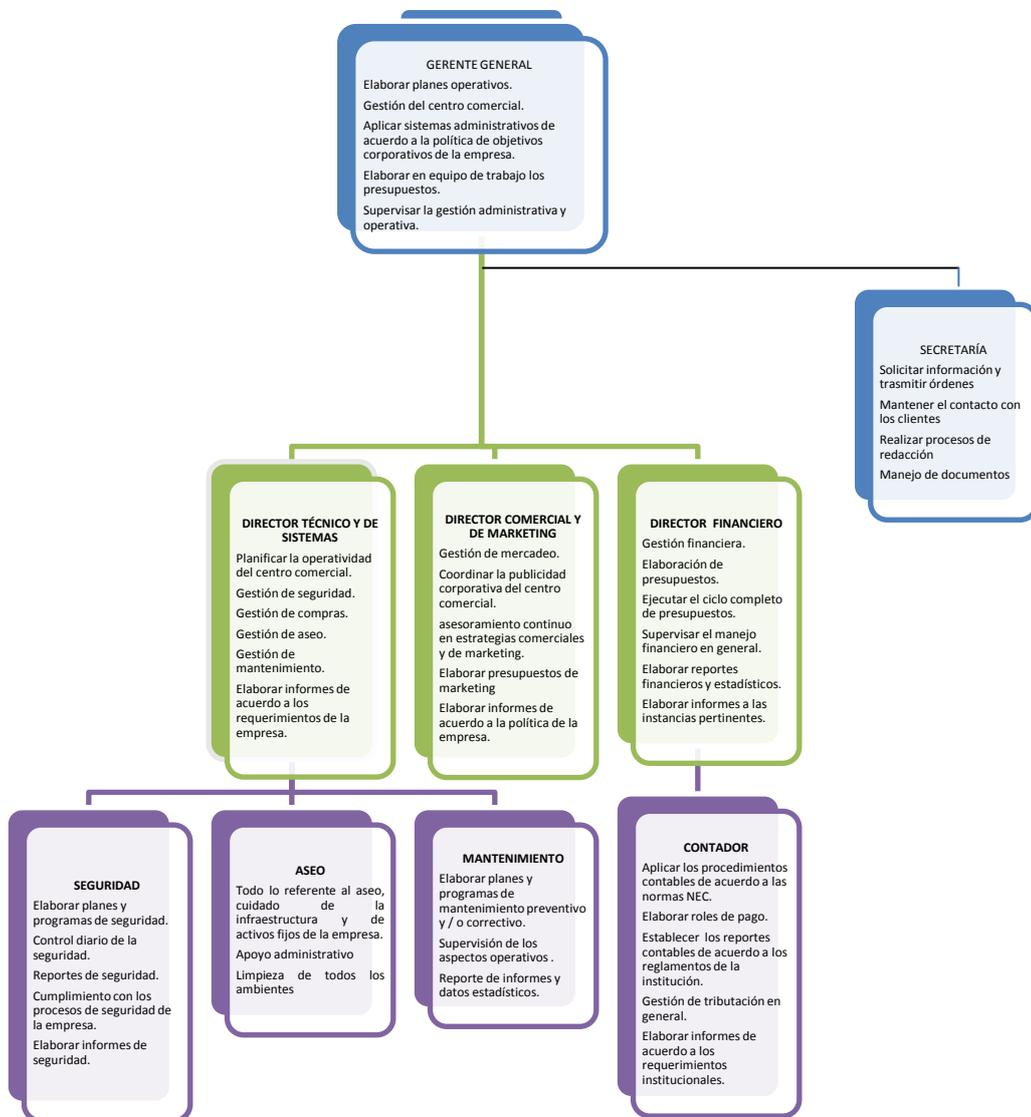


Elaborado por: Las Autoras

### 6.3 Orgánico Funcional

El talento humano que requiere la empresa en su etapa operativa de acuerdo al organigrama estructural propuesto, y al mapa de procesos que dispondrá es el siguiente:

**Figura Nro. 16**



**Cuadro Nro. 74**  
**TALENTO HUMANO**

<b>Cargo</b>	<b>Procesos</b>	<b>Cant</b>	<b>Requisitos</b>
Junta General de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislar las políticas que deben ser encaminadas por la empresa</li> <li>• Aprobar la planificación y las metas anuales</li> <li>• Tomar decisiones sobre la marcha de la organización</li> <li>• Dictar reglamentos internos y reparto de utilidades</li> <li>• Resolver la forma de reparto de utilidades</li> <li>• Aprobar los planes, programas, presupuestos anuales y sus reformas, responsabilizar al gerente por su ejecución.</li> </ul>	4	Accionistas de la compañía legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma.
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos deberán poseer la inteligencia, educación y experiencia necesarias para hacer una contribución relevante; así como habilidades y diversas perspectivas para efectos de deliberar durante las sesiones.</li> </ul>		<p>Tener los más altos estándares Éticos, un fuerte sentido de profesionalismo y dedicación para servir a los intereses de los accionistas, tal que se comprometa con las responsabilidades asumidas para el directorio.</p> <p>Experiencia en gerencia y liderazgo.</p>

Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes operativos.</li> <li>• Gestión del centro comercial.</li> <li>• Aplicar sistemas administrativos de acuerdo a la política de objetivos corporativos de la empresa.</li> <li>• Elaborar en equipo de trabajo los presupuestos.</li> <li>• Supervisar la gestión administrativa y operativa.</li> </ul>	1	<p>Título universitario en ingeniería Administración de Empresas.</p> <p>Edad mínimo de 35 años</p> <p>Cinco años de experiencia en cargos similares.</p> <p>Manejo de paquetes informáticos</p>
Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar información y transmitir órdenes</li> <li>• Mantener el contacto con los clientes</li> <li>• Realizar procesos de redacción</li> <li>• Manejo de documentos</li> </ul>	1	<p>Título universitario de secretariado.</p> <p>Edad mínima 22 años</p> <p>Experiencia en secretariado</p> <p>Atención al cliente</p>
Director técnico y de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la operatividad del centro comercial.</li> <li>• Gestión de seguridad.</li> <li>• Gestión de compras.</li> <li>• Gestión de aseo.</li> <li>• Gestión de mantenimiento.</li> <li>• Elaborar informes de acuerdo a los requerimientos de la empresa.</li> <li>• Gestión de informática de todo el centro comercial.</li> <li>• Gestión Mantenimiento y actualización de páginas web.</li> </ul>	1	<p>Título universitario en ingeniería industrial.</p> <p>Manejo de gestión en procesos.</p> <p>Edad mínima 33 años</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Mantenimiento del sistema informático.</li> <li>• Gestión Diseñar software de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>		
Director comercial y de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de mercadeo.</li> <li>• Coordinar la publicidad corporativa del centro comercial.</li> <li>• Asesoramiento continuo en estrategias comerciales y de marketing.</li> <li>• Elaborar presupuestos de marketing</li> <li>• Elaborar informes de acuerdo a la política de la empresa.</li> </ul>	1	Título universitario en marketing o administración. Edad mínima 30 años Experiencia en cargos similares
Director financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión financiera.</li> <li>• Elaboración de presupuestos.</li> <li>• Ejecutar el ciclo completo de presupuestos.</li> <li>• Supervisar el manejo financiero en general.</li> <li>• Elaborar reportes financieros y estadísticos.</li> <li>• Elaborar informes a las instancias pertinentes.</li> </ul>	1	Título universitario en economía y finanzas. Edad mínima 32 años Manejo de paquetes de informática
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes y programas de seguridad.</li> <li>• Control diario de la seguridad.</li> <li>• Reportes de seguridad.</li> <li>• Cumplimiento con los procesos de seguridad de la empresa.</li> <li>• Elaborar informes de seguridad.</li> </ul>	3	Título universitario en seguridad y salud ocupacional. Experiencia en cargos similares.
Aseo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo referente al aseo, cuidado de la infraestructura y de activos fijos</li> </ul>	3	Experiencia en cargos similares.

	<p>de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo administrativo</li> <li>• Limpieza de todos los ambientes</li> </ul>		Edad mínima 25 años
Mantenimiento en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes y programas de mantenimiento preventivo y / o correctivo</li> <li>• Supervisión de los aspectos operativos</li> <li>• Reporte de informes y datos estadísticos</li> </ul>	2	<p>Tecnólogo en mantenimiento</p> <p>Experiencia en cargos similares</p> <p>Edad mínima 28 años</p>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los procedimientos contables de acuerdo a las normas NEC.</li> <li>• Elaborar roles de pago.</li> <li>• Establecer los reportes contables de acuerdo a los reglamentos de la institución.</li> <li>• Gestión de tributación en general.</li> <li>• Elaborar informes de acuerdo a los requerimientos institucionales.</li> </ul>	1	<p>Contador Público Autorizado.</p> <p>Experiencia en cargos similares</p> <p>Edad mínima 25 años</p> <p>Manejo de documentos contables.</p>
<b>Total</b>	15		

Elaboración: Las Autoras

### **6.3.1 Descripción de áreas funcionales**

**Área Técnico – Administrativa.** Mantener el edificio en condiciones óptimas, minimizando recursos. Mantener una relación activa y cordial con los concesionarios. Revisar instalaciones de locales, que deberán estar conformes con las políticas emitidas por el centro comercial. Coordinar y poner en marcha nuevos proyectos que se puedan realizar dentro del Centro Comercial.

**Área Financiera.** Mantener un óptimo nivel de gestión financiera asociado con el planeamiento, la ejecución y el control de asuntos que incorporen factores productivos. Los flujos de fondos representarán el instrumento, para evaluar las inversiones, medir la capacidad de endeudamiento y establecer la política de financiamiento, el manejo de capital operativo y los activos fijos. La Gestión financiera elaborará los costeos, presupuestación y el uso adecuado de los recursos económicos financieros de la empresa. Cumplir con los compromisos de pago a proveedores, bancos y accionistas. Controlar el cumplimiento de presupuestos de Ingresos y Egresos.

**Área Comercial y de Marketing.** Organizar y mantener un mix adecuado de los locales, con una ocupación mínima del 98%. Realizar las negociaciones de los contratos cuyos vencimientos estén por vencer. Desarrollar campañas publicitarias que generen mayor tráfico vehicular, como mínimo el 5% de crecimiento en relación al año antecedente. Lograr consecución de auspicios que permitan incrementar las actividades promocionales.

## CAPÍTULO VII IMPACTOS

El acápite de evaluación de impactos tiene como objetivo identificar los impactos positivos y negativos que puede generar el centro comercial en su etapa de construcción y operativa, para su evaluación se utilizó los siguientes parámetros:

### 7.1 HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

Cuadro Nro. 75

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1
Indiferente	0

Fuente: ISO 14001

Elaboración: Las Autoras

Los impactos con esta valoración son calificados en forma cuantitativa y cualitativa, sean estos positivos o negativos, según la magnitud y la medición subjetiva aplicada. Para sistematizar la evaluación se procedió a elaborar matrices para cada uno de los impactos sean estos negativos o positivos.

### 7.2 IMPACTOS NEGATIVOS

El sistema de gestión medio ambiental (SGMA) que actualmente está direccionado por el Ministerio del Medio Ambiente. Establece que para todo proyecto debe tener línea de intersección y categorización para su operatividad en forma legal caso contrario no se permite su construcción y su operatividad.

Para su aplicación se siguió la normativa elaborar la ficha ambiental que pide como requisito el Ministerio del Medio Ambiente a toda empresa que se va implementar en la provincia de Imbabura. Por la actividad económica que tiene el centro comercial según este Ministerio le corresponde categoría A.

### 7.2.1 Impactos Ambientales

Los impactos negativos que posiblemente puede causar en la etapa de construcción del área física de la empresa y en la operatividad son:

**Cuadro Nro. 76**

**MATRIZ DE IMPACTOS AMBIENTALES NEGATIVOS (ficha ambiental)**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO										TOTAL	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4		5
Nivel de conservación de ecosistemas					x							-1
Zonas urbanas					x							-1
Presencia de vida silvestre					x							-1
Interacción de áreas protegidas					x							-1
Alteración del paisaje				x								-2
Generación de desechos sólidos				x								-2
Generación de aguas residuales				x								-2
<b>TOTAL</b>				<b>-6</b>	<b>-4</b>							<b>-10</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{-10}{7} = -1,42 = 1$$

El puntaje de la matriz es de -10 puntos que equivale a 1.42 en la valoración cuantitativa y en la cualitativa a impactos muy bajos, por lo tanto se concluye según la ficha ambiental que el proyecto es calificado como categoría A, por lo que no requiere de licencia ambiental y planes de manejo. Lo que si se recomienda seguir las siguientes normativas

- ❖ Para las emisiones de CCCE (carga, combinada, contaminante de emisiones), que debe ser regulado de acuerdo a los parámetros permisibles que exige el Ministerio del Medio Ambiente. Por lo que será recomendable que las emisiones fijas de descargas de contaminación del aire a través de ductos o chimeneas cumplan con los requisitos constructivos.
- ❖ CC (carga combinada contaminante) es el número de kilogramos por día de basura orgánica que tendrá el centro comercial y que deberá ser manejado mediante depósitos totalmente higiénicos de tal forma que se evite malos olores.
- ❖ AR (aguas residuales). Los afluentes de aguas residuales que se vierte de un centro comercial son líquidos de composición variada, provenientes de fuentes fijas de los distintos locales y actividades económicas que se generan. La emisión de descarga deberá hacerse a través de posos de revisión debidamente construidos, según las especificaciones técnicas constructivas y que el agua residual cumpla con los parámetros permisibles antes de ser desalojados a la red de alcantarillado.

La empresa aplicará los principios de todas y cada una de las disposiciones del cuerpo normativo que rige, para los centros comerciales en aspectos del Medio Ambiente y las Ordenanzas Municipales del Gobierno Local de Antonio Ante. Se aplicará medidas de prevención como mecanismos establecidos, orientados a controlar a cumplir con los rangos permisibles que exige la categoría A ambiental.

### 7.3 IMPACTOS POSITIVOS

Los posibles impactos positivos que generalmente tienen alcance la implementación de un centro comercial, respecto a factores económicos, son los siguientes:

#### 7.3.1 Impactos Económicos

**Cuadro Nro. 77**

#### MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO											TOTAL
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Articulación de ideas de negocio									x			3
Mejoramiento de la balanza comercial local										x		4
Desarrollo comercial del sector de Natabuela									x			3
Movimiento económico en varias líneas de productos y servicios									x			3
Márgenes de rentabilidad de varios negocios										x		4
Acceso a servicios y productos de marcas reconocidas										x		4
<b>TOTAL</b>									<b>9</b>	<b>12</b>		<b>21</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n} = \frac{21}{6} = 3,5 = 4$$

El valor cuantitativo de este impacto es de 3.5 que significa impacto positivo “Medio”. Este impacto positivo genera nuevos proyectos o ideas de negocio, por la variedad de locales y servicios que tendrá el centro comercial. Otro factor es el abanico de negocios que pueden interrelacionarse adjunto al centro comercial, lo que puede originar una expansión de propuestas comerciales.

### 7.3.2 Impacto Social

En la sociedad actual se presenta la tendencia de que la población de la clase media y alta requieren un sitio donde se concentre varios tipos de actividades comerciales, negocios y servicios. Esta tendencia es muy amplia en diversos estratos sociales que miran a los centros comerciales como el mejor instrumento para esta modalidad, ya que en su interior se concentra gran cantidad de bienes de consumo y son lugares que la población urbana frecuenta para ir de compras como diversión o en busca que su ritmo de vida le demanda. Al valorar el impacto social se integró los siguientes indicadores:

**Cuadro Nro. 78**  
**MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO											TOTAL
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Tendencia de cultura de hacer compras y esparcimiento.										x		4
Cantidad de bienes de consumo										x		4
Servicios variados											x	5
Lugares para que la población frecuente para ir de compras o divertirse.											x	5
Mejoramiento de ritmo de vida para satisfacer algunas necesidades.									x			3
Espacios urbanos más saludables.											x	5
Comercios jerarquizados y especializados.										x		4
Estructura participativa sobre un mismo espacio										x		4
<b>TOTAL</b>									3	16	15	34

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n} = \frac{34}{8} = 4,25 = 4$$

La calificación cuantitativa de este impacto es de 4.25 que significa impacto positivo “alto”. La valoración que tiene el proyecto se convierte en una oportunidad alrededor de este eje de propuesta que se apega a la nueva cultura comercial que tiene el comercio jerarquizado y especializado, que le permitirá al público admirar, comprar y utilizar productos de diferentes marcas, para distintos segmentos de mercado.

### 7.3.2 Impacto Educativo – Cultural

El impacto positivo en el ambiente educativo – cultural tiene las siguientes hipótesis sujetas a valoración.

**Cuadro Nro. 79**  
**MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO											TOTAL
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Modelo de planificación de nuevos negocios										x		4
Posicionamiento de marcas y servicios										x		4
Innovación de cultura social y educativa									x			3
Aplicaciones de estructuras de cultura organizativa y empresarial										x		4
Mejoramiento continuo de procesos										x		4
Implementación de distintas versiones de manejo de negocios.									x			3
Cultura de aprendizaje de hacer compras y diversión.									x			3
<b>TOTAL</b>									<b>9</b>	<b>16</b>		<b>25</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{n} = \frac{25}{7} = 3,57 = 4$$

La calificación cuantitativa de este impacto es de 4 que significa impacto positivo “alto”. El propósito de medir este impacto es tener un marco de referencia del aporte que genera la implementación de un centro comercial en un campo educativo cultural; que es posible encontrar otros indicadores que orienten a la viabilidad e importancia de estos lugares distintos de concentración de población por motivos diversos.

### 7.3.3 Comercial o de mercado

Estratégicamente se asocia ciertos indicadores que tienen relación con la implementación de un centro comercial. La evaluación establece una visión de la oportunidad que tiene el proyecto y que debe aprovechar estos factores externos, para formar su cadena de valor y generar estrategias que asignen ventajas competitivas a la empresa.

**Cuadro Nro. 80**

#### **MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL O DE MERCADO**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO											TOTAL
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Varios negocios de productos y servicios en un mismo sitio										x		4
Concentración de productos de marcas de prestigio.										x		4
Acceso a servicios financieros											x	5
Sitio de comercio jerarquizado y especializado.										x		4
Almacenes con espacios innovadores.										x		4
Recinto cerrado con estructura arquitectónica de ambientes agradables y cómodos.										x		4
Áreas funcionales zonificadas con movimientos modernos.											x	5
<b>TOTAL</b>										<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{30}{7} = 4,28 = 4$$

El valor cuantitativo de este impacto es de 4.28 que significa impacto positivo “alto”. Esa calificación agrega valor a la capacidad competitiva que tendrá el centro comercial; lo que establece ciertas barreras para la competencia, a la vez diferenciación en el desarrollo de ventas y comercialización que efectuarán sus diferentes unidades económicas localizadas en el centro comercial.

### Cuadro Nro. 81

#### RESUMEN DE LA MATRIZ DE IMPACTOS POSITIVOS

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO											TOTAL
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Económico									x			3
Social										x		4
Educativo - cultural										x		4
Mercado										x		4
<b>TOTAL</b>									3	12		15

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Las Autoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{n}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{15}{4} = 3,75 = 4$$

El puntaje de los impactos positivos es de 15 que representa 3.75 y corresponde a una valoración de impacto “medio”.

## CONCLUSIONES

- ❖ Del Diagnóstico Situacional se determina que en el sector de Natabuela km 97 de la carretera panamericana Ibarra – Otavalo no se localiza un Centro Comercial de la naturaleza que el proyecto propone, por lo que se determina que existe oportunidades significativas que sustentan su creación.
- ❖ El Marco Teórico del Proyecto es el fundamento científico técnico que aportó a estructurar los componentes del proyecto en forma sistémica, configurada. En él se establecen proposiciones, conceptos técnicos que fortalecen la concepción del proyecto.
- ❖ Del Estudio de Mercado, analizando la oferta se establece que no se localiza un centro comercial de la naturaleza del proyecto en este sector. Que existen competidores directos como: la Plaza Shopping, el Gran AKI y otros competidores indirectos como centros comerciales pequeños: Loy River, Native, Centro Comercial Ibarra localizados en la ciudad e Ibarra. Se consideró como mercado meta a la PEA de los cantones del área de incidencia del proyecto. En el cantón Ibarra una PEA de 73896, en el Cantón Antonio Ante una PEA de 17486, en Cotacachi 16196 y en el canto Otavalo 42495.
- ❖ En el Estudio Técnico e Ingeniería se determina que es factible la ubicación del Centro Comercial en el sector de Natabuela Km 97 de la autovía Ibarra – Otavalo que corresponde a la intersección de la autovía con la calle Miguel Ángel de la Fuente. El área requerida para la implantación del Centro Comercial es de 12.690 metros cuadrados con los ambientes en torno al número de establecimientos que pondrá en arrendamiento, halls de recorrido, espacios verdes y áreas de parqueadero

- ❖ Del análisis Económico y Financiero se establece que la inversión necesaria para la implementación del centro comercial es de 2'369.260 dólares, su financiamiento se prevé de la siguiente forma 710.778 dólares como aporte de recursos propios y 1'658.482 con crédito de la Corporación Financiera Nacional, la utilidad que genera el proyecto es de \$ 586.475. En cuanto al análisis financiero se determina que el valor presente neto es de 377.148 dólares el TIR de 21% el PRI de 4 años, 7 meses y 21 días, el B/C de 1.16 dólares lo que se justifica la creación del proyecto desde el punto de vista financiero.
  
- ❖ De la estructura organizativa se establece el organigrama de la empresa y se propone una estrategia filosófica: misión, visión, políticas, valores y objetivos corporativos que articulen un funcionamiento óptimo de la organización en términos administrativos, operativos.
  
- ❖ Del análisis de impactos se establece que el Centro Comercial tiene impactos positivos con una valoración media. Los impactos negativos medidos se establece que estos son de valoración baja.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar un centro comercial en el sector establecido ajustándose a las normativas legales y técnicas que exigen las Ordenanzas Municipales para el funcionamiento en forma legal y operativa de tal forma que sea uno de los mejores centros comerciales del sector.
- ❖ Las proposiciones vertidas en el marco teórico son el marco referencial científico de los componentes del proyecto, para una ampliación de las distintas interpretaciones y análisis que contiene el mismo.
- ❖ Para acceder al mercado meta del proyecto será necesario estructurar un plan de mercadeo con estrategias que fundamenten el logro de los objetivos y metas, para el arrendamiento de todos los locales a marcas, empresas de comercialización reconocidas y de prestigio en comercialización de prendas de vestir, servicios bancarios, heladerías, y otros que tendrá el centro comercial y encontrar el posicionamiento de las distintas marcas que se localicen en este centro comercial.
- ❖ De acuerdo al anteproyecto arquitectónico del centro comercial se deberá mantener su estructura en cuanto al número de locales, tipo de locales, áreas de servicio, parqueaderos y otros ajustados a los criterios técnicos de la Norma INEN en cuanto a la construcción civil.
- ❖ Para que los indicadores económicos financieros que contiene el proyecto sigan siendo positivos desde este punto de vista será necesario implementar políticas financieras, administrativas con un enfoque de mejoramiento continuo, para que la inversión que requiere el proyecto sea rentable para sus inversionistas.
- ❖ La empresa deberá contar con profesionales con experiencia en los diferentes niveles jerárquicos y puestos ocupacionales que tiene el

- ❖ organigrama estructural de la empresa; de tal forma que se direcciona en la propuesta filosófica estratégica de la empresa.
  
- ❖ Para que los impactos positivos del centro comercial dispongan de la valoración media será necesario estructurar todos los componentes del proyecto en su fase pre-operativa y operativa, para que este cumpla las metas económicas y sociales propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **BACA, U. Gabriel**, “Evaluación de proyectos”, sexta edición, Mc. Graw-Hill Interamericana editores México D.F. 2006.
- ❖ **BACA, U. Gabriel**, “Evaluación de proyectos”, sexta edición, Mc. Graw-Hill Interamericana editores México D.F. 2010.
- g
- ❖ **BRAVO V. Mercedes**, “Contabilidad General”, novena edición, editora Nuevodía Quito-Ecuador. 2009.
- ❖ **CHILQUINGA, Manuel**, “Costos”, primera edición, Imprenta Offset Graficolor, Ibarra-Ecuador. 2007.
- ❖ **CORNEJO, Inés**, “El sueño del centro comercial”. Revista de occidente No. 162, Noviembre. 2009.
- ❖ **DAFT L. Richard; MARCIC Dorothy**, “Introducción a la Administración”, sexta edición, Cengage Learning Editores S.A, México D.F. 2010.
- ❖ **DUMRAUF, Guillermo**, “Guía de Finanzas” Editorial Grupo Guía S.A, Buenos Aires-Argentina. 2008.
- ❖ **FACAE, UTN**, “Estructura de Plan de trabajo estudio de factibilidad para Proyectos de Inversión”. Ibarra : s.n. 2010.
- ❖ **KLOTTER, F**, “La imagen de los centros comerciales”, Celeste Ediciones, Madrid. p. 100. 2006.
- ❖ **MEDINA C. Federico**, “El Centro Comercial una burbuja de cristal”. Medellín- Colombia. 2008.

- ❖ **MESTRE, Santesmases**, “La imagen de los centros comerciales”. Celeste Ediciones, Madrid- España. 2008.
  
- ❖ **MIRANDA J. José**, “Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental”. 2006.
  
- ❖ **PERGOLIS, Juan**, “Localización de un centro comercial”, Magazín Dominical el Espectador, No 81. Mayo 6. 2006.
  
- ❖ **PORTER, Michael**, “Nuevas Compañías Competitivas”, Editorial Mc. GrawMill. pág. 56 – 64. 2006.
  
- ❖ **SARLO, Beatriz**, “Los Centros comerciales”, Medellín - Colombia, Op.cit., p.25. 2008.
  
- ❖ **STEPHEN P. Robbins**, “Fundamentos de la administración de centros comerciales, conceptos esenciales y aplicaciones”, cuarta edición, Person Educación, México. 2006.
  
- ❖ **STEPHEN P. Robbins; COULTER Mary**, “Administración”, Person Educación, México décima edición. 2010.
  
- ❖ **VARELA VILLEGAS Rodrigo**, “Evaluación Económica de Proyectos de Inversión”, séptima edición, McGraw-Hill,. 2010.
  
- ❖ **ZEHLE, Friend G**, “Como diseñar un plan de negocios”. Quito : s.n., 2010.

## LINCOGRAFÍA

- ❖ **CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES –SRI (CEFI)** [En línea] 10 de Enero del 2010.  
<http://aula.virtualepn.edu.ec/file.php/301/imagenes/guia/inicio.html>.
- ❖ **SISTEMAS DE RENTAS INTERNAS.(s.f.)**. de  
<http://www.sri.gov.ec/web/10138/32@public>.
- ❖ **Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones. 2010.** [En línea] 29 de Diciembre de 2010. [Citado el: 21 de Enero de 2012.]  
[isusu.com/direccion.comunicacion/docs/tomo\\_22\\_\\_web](http://isusu.com/direccion.comunicacion/docs/tomo_22__web).
- ❖ **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR.** [En línea] 29 de Diciembre de 2011. [Citado el: 21 de Enero de 2012.] [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).
- ❖ **ICSC- Internatonal Council of Shopping Center.** “El Centros Comerciales”. [En línea] 02 de Diciembre de 2011. [Citado el: 11 de Julio de 2010.] . <http://www.icsc.org/>



# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### Formato de entrevista (Arq. Luis Montesdeoca)

No.	PREGUNTA	RESPUESTA NARRATIVA
1	¿Considera importante la creación de un centro comercial en la autovía Ibarra – Otavalo a la altura del km 97 Sector de Natabuela?	
2	¿El área convencional que debe tener un centro comercial es de aproximadamente?	
	¿Qué número de locales comerciales debe tener este centro comercial?	
3	¿Qué área deben tener los locales tipo 1, 2 y 3?	
4	¿En respecto a la capacidad instalada que criterios considera usted importantes?	
6	¿Qué espacios y servicios considera que debe tener un centro comercial de estas características?	
7	¿Qué criterios relevantes se debe considerar en el diseño arquitectónico de un centro comercial?	
8	¿Cuáles considera usted las medidas que deben tener los bloques de los locales que tendrá el centro comercial?	
9	¿El área de parqueadero debe tener cuantos metros aproximadamente?	
10	¿El área de accesos peatonales y áreas verdes deben ser de?	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### GUÍA DE ENCUESTA DE OPINIÓN (PARA LA PRUEBA PILOTO) DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL SECTOR DE NATABUELA Y SUS ALREDEDORES

Variable	Pregunta (indicador)	Categoría
1.1 Desarrollo.	¿Considera Ud. que la implementación del Centro Comercial en el sector de Natabuela coadyuvará al desarrollo social del sector?	Si No
	¿El Centro Comercial impulsará a la mejora económica del sector de Natabuela?	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena Excelente
	¿Considera que al implementar el Centro Comercial el sector de Natabuela tendrá un adelanto tecnológico para el sector?	Si No
	¿Considera usted que con el servicio que prestará el centro comercial, se incrementará el turismo en el sector?	Si No

1.2 Espacial.	¿Con la implementación del centro comercial se mejorará la infraestructura básica y otros urbanísticos?	Si No
1.3 mercado	¿En qué mercado realiza usted sus compras?	Ibarra Atuntaqui Otavalo Otros
	¿Qué dificultades tiene usted para realizar sus compras para su hogar?	Movilización Tiempo
	¿Le agradaría a usted que exista en el sector un lugar donde pueda realizar sus compras?	Si No
	¿Qué tipo de servicio le gustaría que exista en el sector para realizar sus compras?	Mercado Centro comercial Ferias libres

1.4 Centro comercial	¿Por qué desearía que exista este tipo de servicio (centro comercial)	Calidad de productos Precio Atención
	¿Considera usted que el centro comercial satisficará las necesidades de este sector?	Si No
	¿Qué tipo de compras generalmente realiza en un Centro Comercial?	Vestuario Alimentación Electrodomésticos Artículos del hogar Otros
	¿Qué tipo de servicios busca en un centro comercial?	Variedad de productos Servicios bancarios Servicio de parqueadero Servicio de vigilancia
	¿Indique que características principales debe tener el Centro Comercial?	Multicines Play Zone Patio de comidas Supermercado Salón de recepciones. Bisutería Boutique Oficinas Electrodomésticos Otros

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Las Autoras

**ANEXO 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**FORMATO DE ENCUESTA DEFINITIVA DIRIGIDA A LOS  
HABITANTES DEL SECTOR DE NATABUELA Y SUS ALREDEDORES**

**1.1 Desarrollo.**

1. ¿Considera Ud. Que la implementación del Centro Comercial en el sector de Natabuela coadyuvará al desarrollo social del sector?

Si ( )

No ( )

Porque .....

2. ¿El Centro Comercial impulsará a la mejora económica del sector de Natabuela?

Muy mala ( )

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

Muy buena ( )

Excelente ( )

3. ¿Considera que al implementar el Centro Comercial el sector de Natabuela tendrá un adelanto tecnológico para el sector?

Si ( )

No ( )

4. ¿Considera usted que con el servicio que prestará el centro comercial, se incrementara el turismo en el sector?

Si ( )

No ( )

### 1.2 Espacial

1. ¿Con la implementación del centro comercial se mejorará la infraestructura básica y otros urbanísticos?

Si ( )

No ( )

### 1.3 Mercado

1. ¿En qué mercado realiza usted sus compras?

Supermaxi ( )

Aki Ibarra ( )

Aki Otavalo ( )

Tía Atuntaqui ( )

2. ¿Qué dificultades tiene usted para realizar sus compras para su hogar?

Movilización ( )

Tiempo ( )

3. ¿Le agradecería a usted que exista en el sector un lugar donde pueda realizar sus compras?

Si ( )

No ( )

4. ¿Qué tipo de servicio le gustaría que exista en el sector para realizar sus compras?

- |                  |     |
|------------------|-----|
| Mercado          | ( ) |
| Centro comercial | ( ) |
| Ferias libres    | ( ) |

#### 1.4 Centro comercial

1. ¿Por qué desearía que exista este tipo de servicio (centro comercial)

- |                      |     |
|----------------------|-----|
| Calidad de productos | ( ) |
| Precio               | ( ) |
| Atención             | ( ) |

2. ¿Considera usted que el centro comercial satisficará las necesidades de este sector?

- |    |     |
|----|-----|
| Si | ( ) |
| No | ( ) |

3. ¿Qué tipo de compras generalmente realiza en un Centro Comercial?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Vestuario           | ( ) |
| Alimentación        | ( ) |
| Electrodomésticos   | ( ) |
| Artículos del hogar | ( ) |
| Otros               | ( ) |

4. ¿Con que frecuencia usted generalmente realiza sus compras en un centro comercial?

- |                    |     |                       |     |
|--------------------|-----|-----------------------|-----|
| 1 a 2 veces al mes | ( ) | 2 a 3 veces al mes    | ( ) |
| 3 a 4 veces al mes | ( ) | Más de 4 veces al mes | ( ) |

5. ¿Qué tipo de servicios busca en un centro comercial?

- Variedad de productos ( )
- Servicios bancarios ( )
- Servicio de parqueadero ( )
- Servicio de vigilancia ( )

6. ¿Indique que características principales debe tener el Centro Comercial?

- Multicines ( )
- Play Zone ( )
- Patio de comidas ( )
- Supermercado ( )
- Salón de recepciones. ( )
- Bisutería ( )
- Boutique ( )
- Oficinas ( )
- Electrodomésticos ( )
- Otros ( )

**GRACIAS**

## ANEXO 4

### TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ARQUITECTO LUIS MONTESDEOCA

No.	PREGUNTA	RESPUESTA NARRATIVA
1	¿Considera importante la creación de un Centro Comercial en la autovía Ibarra – Otavalo a la altura del km 97 Sector de Natabuela?	Si porque el autovía generará un crecimiento urbanístico social y comercial.
2	¿El área convencional que debe tener un Centro Comercial es de aproximadamente?	De 3.000 a 20.000 m <sup>2</sup>
	¿Qué número de locales comerciales debe tener este Centro Comercial?	Debe constar por lo menos de 20 locales tipo 1, 20 locales tipo 2 y diez locales tipo 3.
3	¿Qué área deben tener los locales tipo 1, 2 y 3?	La Tipo 1 debe ser de 40 a 80m <sup>2</sup> , los de Tipo 2 pueden ser de 80m <sup>2</sup> a 200m <sup>2</sup> y los de tipo 3 de 200m <sup>2</sup> hasta 1500m <sup>2</sup>
4	¿En respecto a la capacidad instalada que criterios considera usted importantes?	Debe tener unos 40 a 80 parqueaderos, accesos peatonales, áreas verdes. Puede tener una capacidad instalada para atender entre 5000 a 10.000 personas diarias.
5	¿Qué espacios y servicios considera que debe tener un Centro Comercial de estas características?	Área de parqueaderos, Servicios de guardianía, Accesos peatonales jerárquicos, Servicio de internet WIF. Comidas, Servicios de banca, Servicios de Telefonía, Supermercados, Farmacias.

6	¿Qué criterios relevantes se debe considerar en el diseño arquitectónico de un Centro Comercial?	Diseño de los espacios arquitectónicos con un entorno de ambientes acogedores, Seguridad, Variedad de locales, Modernidad (paisajes interiores, corredores peatonales), Facilidades de parqueo, Venta de marcas de prestigio y de calidad, Precios y descuentos.
7	¿Cuáles considera usted las medidas que deben tener los bloques de los locales que tendrá el Centro Comercial?	<p>Bloque de locales comerciales tipo 1 entre 3200 a 3600m<sup>2</sup></p> <p>Bloque de locales comerciales tipo 2 de 3600 a 5000m<sup>2</sup></p> <p>Bloque de locales tipo 3 de entre 5000m<sup>2</sup> a 23600m<sup>2</sup>.</p>
8	¿El área de parqueadero debe tener cuántos metros aproximadamente?	Parqueaderos en general 2000m <sup>2</sup>
9	¿El área de accesos peatonales y áreas verdes deben ser de?	Corredores peatonales, espacios de accesos áreas verdes entre 1000 a 1800m <sup>2</sup> .

## ANEXO 5

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE L SECTOR DE NATABUELA Y SUS ALREDEDORES

**Desarrollo: 1.** ¿Considera Ud. Que la implementación del Centro Comercial en el sector de Natabuela coadyuvará al desarrollo social del sector?

**Cuadro Nro. 82**

#### DESARROLLO SOCIAL

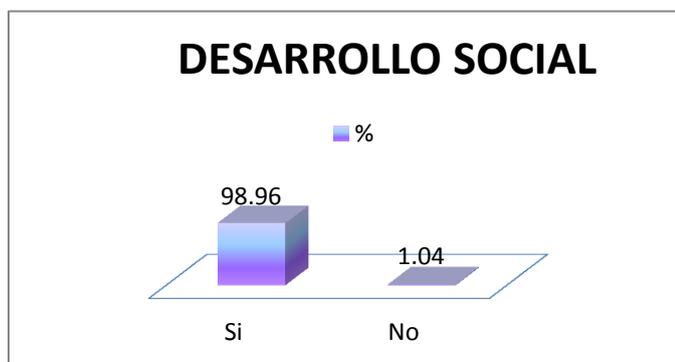
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	379	98,96
No	4	1,04
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación)

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 17**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

#### ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados sostienen que la implementación del Centro Comercial en el sector de Natabuela, si coadyuvará al desarrollo social del sector debido a que se genera en su entorno otro tipo de actividades económicas y por lo tanto un mejoramiento social.

**Económico: 2.** ¿El Centro Comercial impulsará a la mejora económica del sector de Natabuela?

**Cuadro Nro. 83**

**ECONÓMICO**

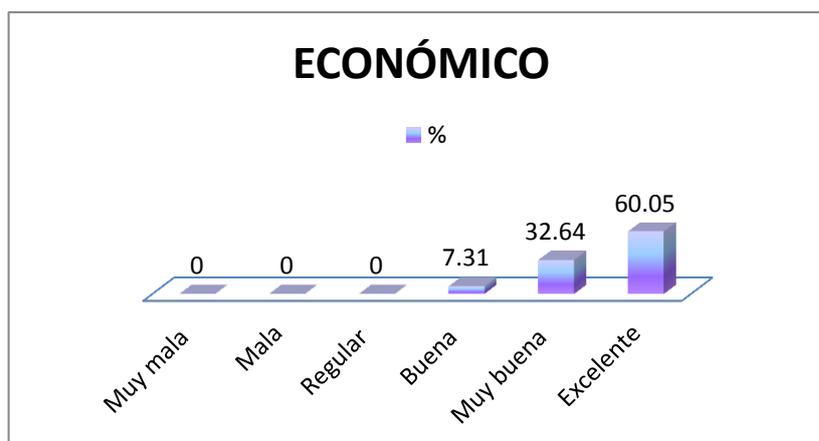
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0,00
Mala	0	0,00
Regular	0	0,00
Buena	28	7,31
Muy buena	125	32,64
Excelente	230	60,05
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 18**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

La mayor parte de los encuestados generalmente tienen la visión de que la implantación de un Centro Comercial es un excelente mecanismo para impulsar un mejor desarrollo económico del sector. Seguidamente manifiestan que será muy bueno el desarrollo económico y muy pocas personas manifiestan que será bueno el desarrollo económico.

**Tecnológico: 3.** ¿Considera que al implementar el Centro Comercial el sector de Natabuela tendrá un adelanto tecnológico para el sector?

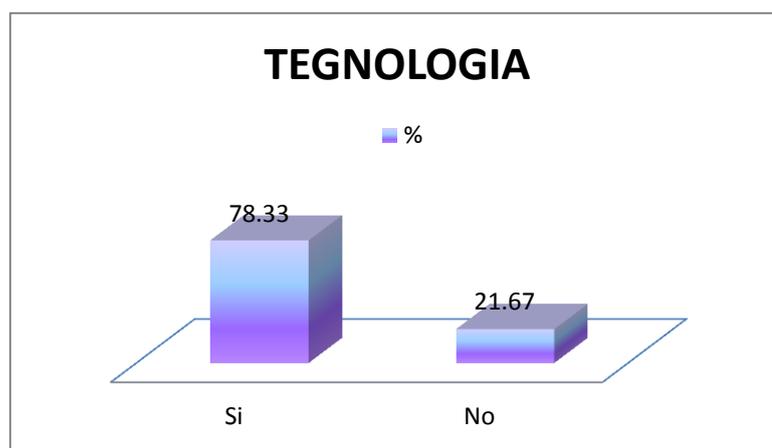
**Cuadro Nro. 84**

**TECNOLOGÍA**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	300	78.33
No	83	21.67
		0.00
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 20**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

En lo que respecta al adelanto tecnológico la gran parte de la población objeto de la investigación consideran que la implementación del Centro Comercial en Natabuela es un adelanto tecnológico para el sector debido a que este tipo de centros apuntan a estructurar tecnologías de punta en el diseño de sus espacios físicos (gradas eléctricas, servicios de internet y otros).

**Espacio: 4.** ¿Piensa usted que con el servicio que prestará el Centro Comercial, se incrementará el turismo en el sector?

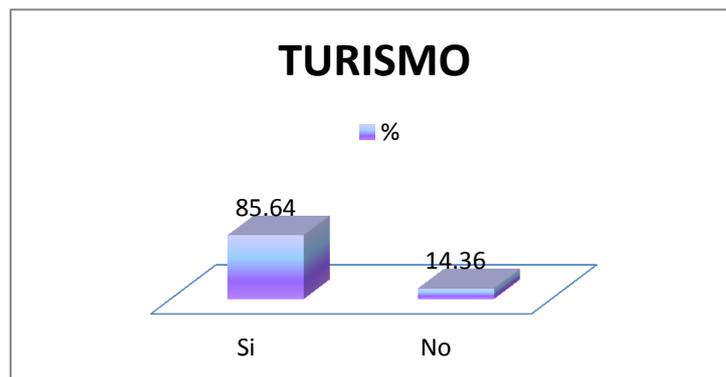
**Cuadro Nro. 85**

**TURISMO**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	328	85,64
No	55	14,36
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 20**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Una parte muy significativa de los encuestados manifiestan que si mejoraría, debido a que la implantación de un Centro Comercial oferta una oportunidad turística para el sector de Natabuela ya que generalmente tienen varios tipos de ofertas en productos y marcas de reconocida importancia lo que ocasiona un movimiento turístico interno.

**Infraestructura: 5.** ¿Con la implementación del Centro Comercial se mejorará la infraestructura básica y otros urbanísticos?

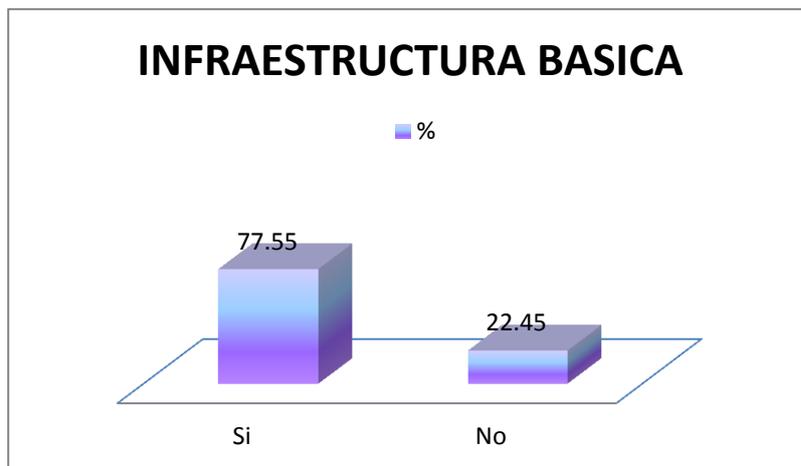
**Cuadro Nro. 86**

**INFRAESTRUCTURA BÁSICA**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	297	77,55
No	86	22,45
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 21**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Los pobladores en suma tienen la percepción de que al implementar el Centro Comercial en este sector se mejorará la infraestructura básica, como arreglo de calles, veredas, establecimiento de parqueaderos, incremento de líneas telefónicas y otros servicios urbanísticos en el sector.

**Lugar de compra: 6.** ¿En qué mercado realiza usted sus compras?

**Cuadro Nro. 87**

**COMPRAS**

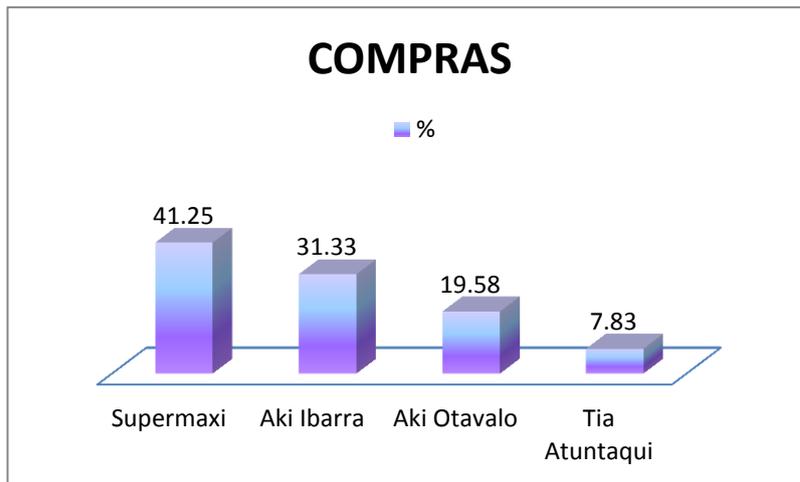
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supermaxi	158	41,25
Aki Ibarra	120	31,33
Aki Otavalo	75	19,58
Tia Atuntaqui	30	7,83
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**Figura Nro. 22**



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**ANÁLISIS:**

Los encuestados al ser consultados sobre donde realizan sus compras casi la tercera parte lo realizan en la ciudad de Ibarra por ser la ciudad más comercial y con alto nivel de presencia de personas, la cuarta parte realizan sus compras en la ciudad de Atuntaqui el resto en la ciudad de Otavalo y en otros sectores.

**Dificultades de compra: 7.** ¿Qué dificultades tiene usted para realizar las compras para su hogar?

**Cuadro Nro. 88**

**DIFICULTAD DE COMPRA**

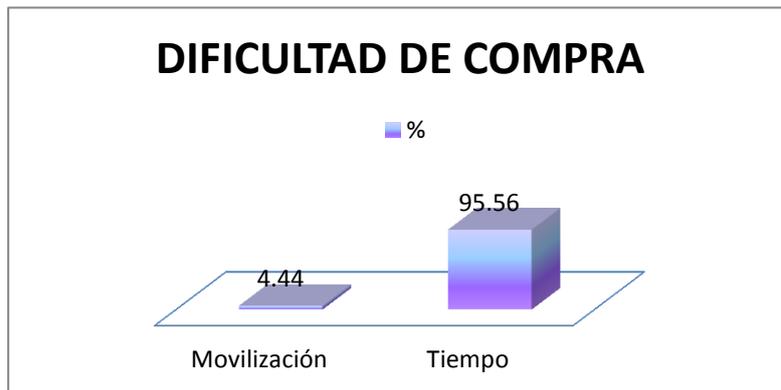
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Movilización	17	4,44
Tiempo	366	95,56
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 23**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Las personas sujetas a esta investigación afirman que las dificultades que tiene para realizar sus compras muchos concuerdan que es mas en relacionan con el tiempo por las distancias que tienen que recorrer y cuando no poseen vehículo propio por la frecuencia de líneas de buses y otros relacionados con esto.

**Aceptación: 8.** ¿Le agradecería a usted que exista en el sector un lugar donde pueda realizar sus compras?

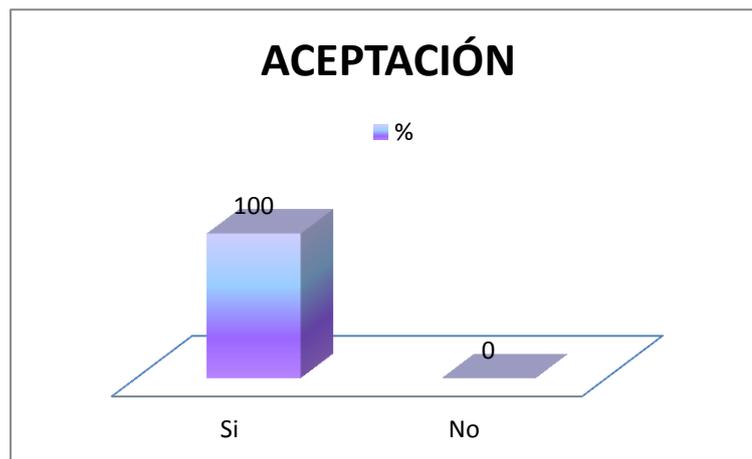
**Cuadro Nro. 89**

**ACEPTACIÓN**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	383	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 24**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

En su totalidad la población investigada sostiene que si están de acuerdo en que en el sector de Natabuela se implemente un Centro Comercial de las características de la plaza Shopping Center y otros de la ciudad de Quito.

**Tipo de mercado: 9.** ¿Qué tipo de servicio le gustaría que exista en el sector para realizar sus compras?

**Cuadro Nro. 90**

**TIPO DE MERCADO**

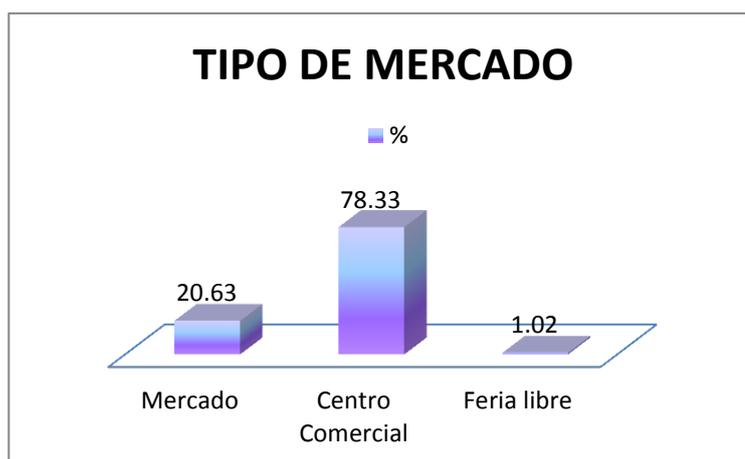
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercado	79	20,63
Centro comercial	300	78,33
Ferias libres	4	1,04
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**Figura Nro. 25**



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**ANÁLISIS:**

Una Considerable cantidad de encuestados tienen preferencia por la implementación de un Centro Comercial, debido principalmente a la variedad de servicios locales comerciales y las marcas que generalmente se localizan en estos.

**Centro Comercial: 10.** ¿Por qué desearía que exista este tipo de establecimiento (Centro Comercial)?

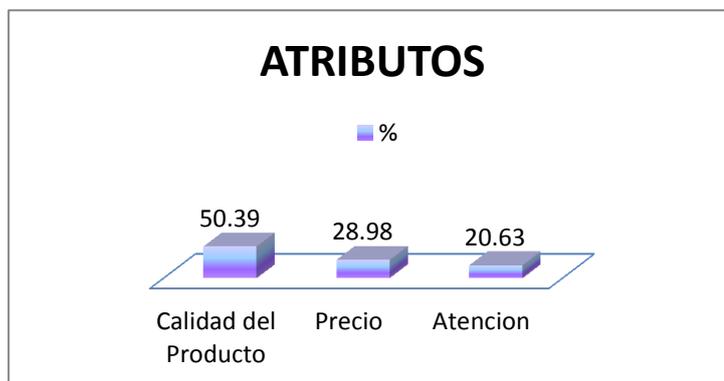
**Cuadro Nro. 91**

**ATRIBUTOS**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de productos	193	50,39
Precio	111	28,98
Atención	79	20,63
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 26**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Al ser consultados sobre este indicador, la mitad manifiestan que en los centros comerciales se ofertan una óptima calidad de productos, en relación a los precios, menos de la mitad si concuerdan en relación a que se recibe mejor atención.

**Satisfacción de necesidad de compra: 11.** ¿Considera usted que el Centro Comercial satisfará las necesidades de compras de este sector?

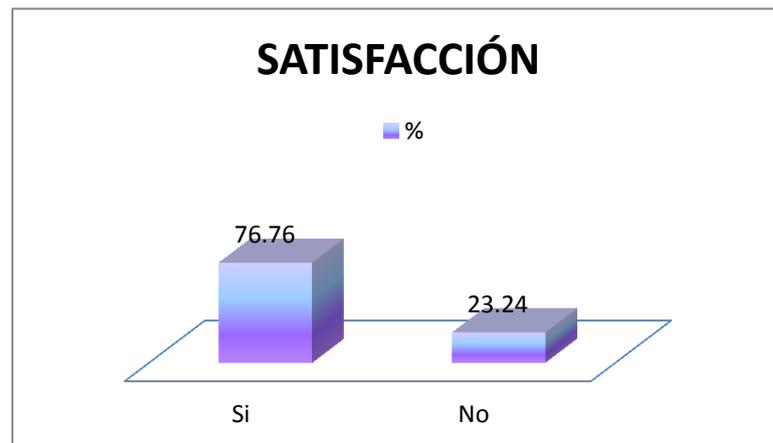
**Cuadro Nro. 92**

**SATISFACCIÓN**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	294	76,76
No	89	23,24
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**Figura Nro. 27**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).  
**Elaborado por:** Las autoras  
**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Como se observa en la representación gráfica, la mayoría afirman que si satisfará las necesidades de hacer compras de la población del área de acción del proyecto y de turistas que circulan por la carretera panamericana Ibarra Otavalo.

**Tipo de compra: 12.** ¿Qué tipo de compras generalmente realiza en un Centro Comercial?

**Cuadro Nro. 93**

**TIPO DE COMPRA**

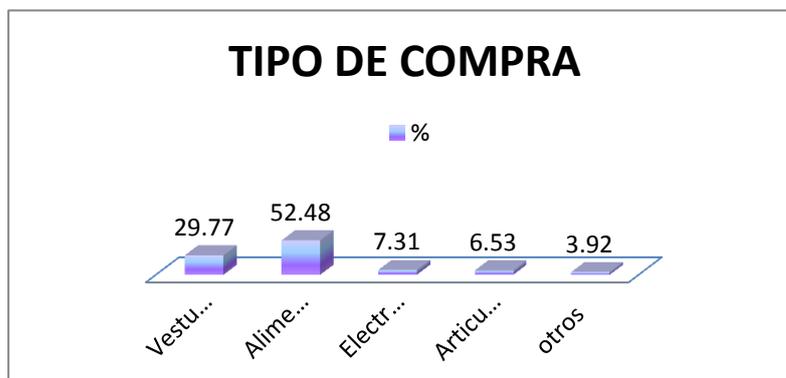
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vestuario	114	29,77
Alimentación	201	52,48
Electrodomésticos	28	7,31
Artículos del hogar	25	6,53
Otros	15	3,92
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Gráfico Nro. 28**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

La mayor cantidad de encuestados sostienen que asisten al Centro Comercial necesitan de productos alimenticios, debido a la variedad de locales de gastronomía que normalmente tienen este tipo de centros comerciales. Una menor cantidad acuden a los centros comerciales para adquirir vestuario debido a que en estos centros se localizan Boutiques y almacenes de marcas reconocidas.

**Frecuencia de compra: 13** ¿Con que frecuencia usted generalmente realiza sus compras en un centro comercial?

**Cuadro Nro. 94**

**TIPO DE SERVICIO**

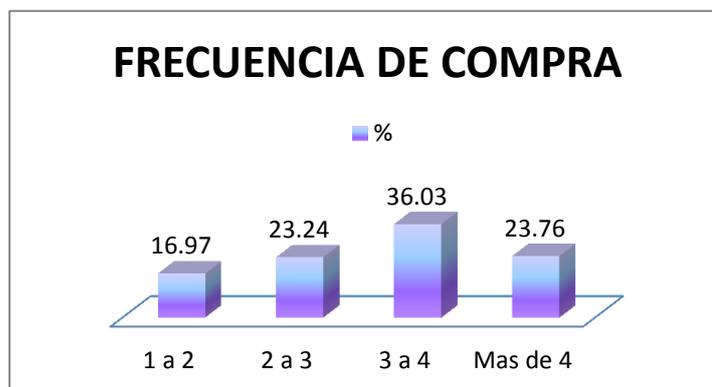
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 veces al mes	65	16,97
2 a 3 veces al mes	89	23,24
3 a 4 veces al mes	138	36,03
Mas de 4 veces al mes	91	23,76
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 29**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

En relación a la frecuencia de compra en un centro comercial, los encuestados sostienen que realizan sus compras de 3 a 4 veces al mes, lo que demuestra que existe una alta aceptación por parte de la población de los centros comerciales.

**Tipo de servicio: 14.** ¿Qué tipo de servicios busca en un Centro Comercial?

**Cuadro Nro. 95**

**TIPO DE SERVICIO**

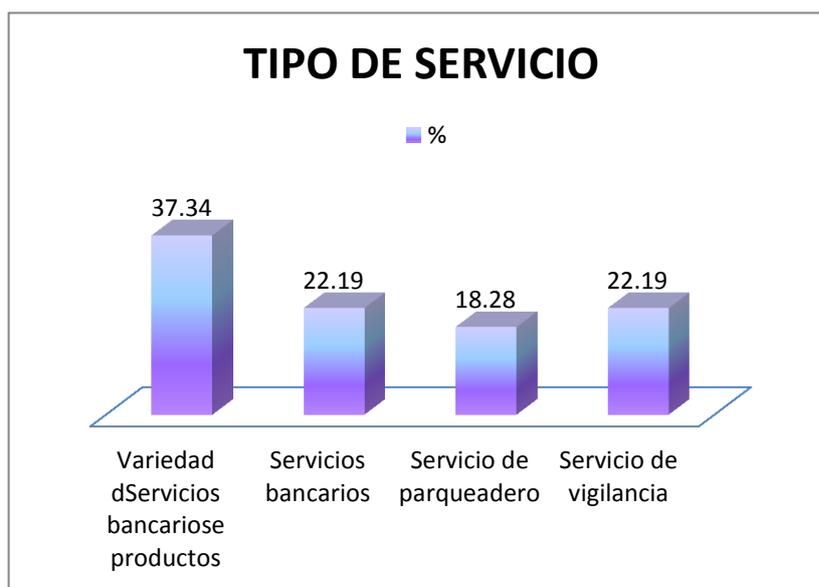
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Variedad de productos	143	37,34
Servicios bancarios	85	22,19
Servicio de parqueadero	70	18,28
Servicio de vigilancia	85	22,19
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 30**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Al ser consultado sobre la categoría de servicios que las personas buscan en un centro comercial un grupo significativo busca una variedad de productos entre ellos vestuario, alimenticios, juegos, productos misceláneos, electrodomésticos, papelerías. Por otra parte buscan servicios bancarios, otros servicios de parqueadero y servicios de vigilancia.

**Características: 15.** ¿Indique que características principales debe tener el Centro Comercial?

**Cuadro Nro. 96**

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**

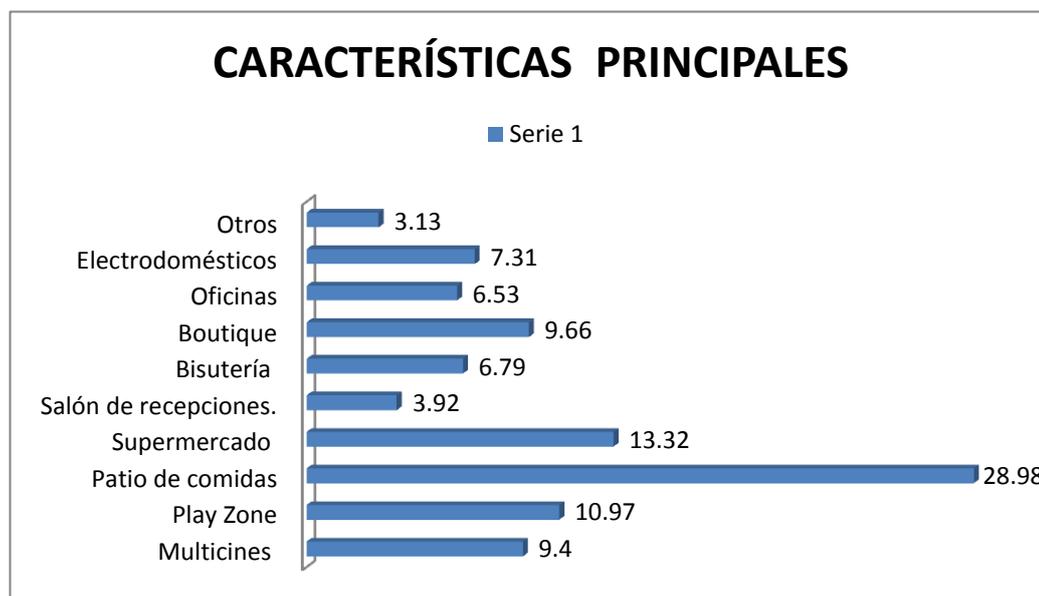
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Multicines	36	9,40
Play Zone	42	10,97
Patio de comidas	111	28,98
Supermercado	51	13,32
Salón de recepciones.	15	3,92
Bisutería	26	6,79
Boutique	37	9,66
Oficinas	25	6,53
Electrodomésticos	28	7,31
Otros	12	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**Figura Nro. 31**



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**ANÁLISIS:**

Un alto porcentaje indican que la característica principal que buscan en los centros comerciales son los patios de comidas. Continuamente busca supermercados, play zone o cualquier tipo de distracción, sitios Multicines, un bajo porcentaje dicen que debe contar con un área de boutique.

## ANEXO 6

### TABULACIÓN DE LA PRUEBA DE CONCEPTOS

#### 1. ¿Qué buscaría en el Centro Comercial?

Cuadro Nro. 97

#### IMAGEN

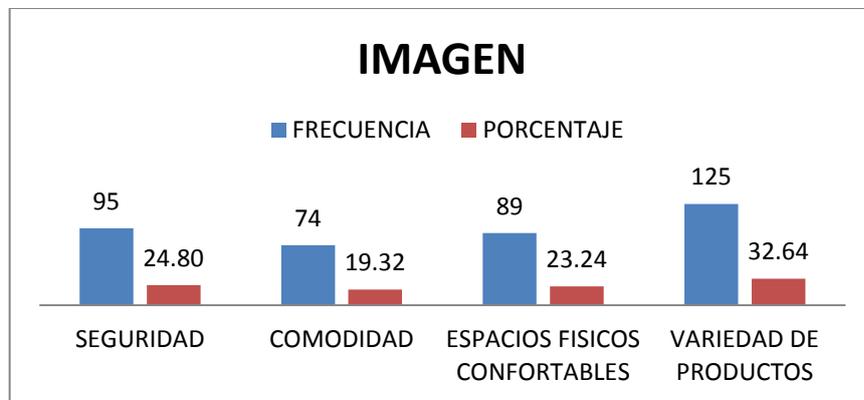
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGURIDAD	95	24,80
COMODIDAD	74	19,32
ESPACIOS FÍSICOS CONFORTABLES	89	23,24
VARIEDAD DE PRODUCTOS	125	32,64
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

Figura Nro. 32



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

#### ANÁLISIS:

La mayoría de los que acuden a los centros comerciales buscan variedad de productos, seguidamente los espacios físicos confortables, la comodidad y la minoría busca como servicio importante la seguridad, este resultado señala que el Centro Comercial deberá tomar en cuenta estos requisitos para tener una mejor aceptación.

## 2. ¿Qué empresas desearía que exista en el Centro Comercial?

**Cuadro Nro. 98**

### EMPRESAS

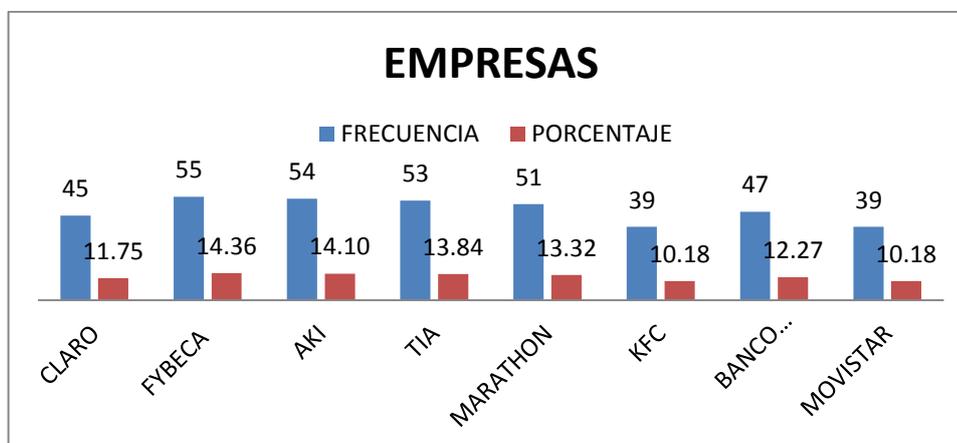
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CLARO	45	11,75
FYBECA	55	14,36
AKI	54	14,10
TIA	53	13,84
MARATHON	51	13,32
KFC	39	10,18
BANCO DEL PICHINCHA	47	12,27
MOVISTAR	39	10,18
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

**Figura Nro. 33**



Fuente: Encuestas (383 unidades de observación).

Elaborado por: Las autoras

Año: 2.011

### ANÁLISIS:

En relación a las empresas que requieren que existan en el centro comercial, los encuestados manifiestan lo siguiente: CLARO, MOVISTAR, FYBECA, AKI, TIA, MARATHON, KFC, Banco del Pichincha, ya que son empresas necesarias, para cualquier trámite o adquisición de productos.

**3. Al dar a conocer los atributos que tendrá el Centro Comercial ¿Qué posibilidades tiene de asistir?**

**Cuadro Nro. 99**

**ACEPTACIÓN**

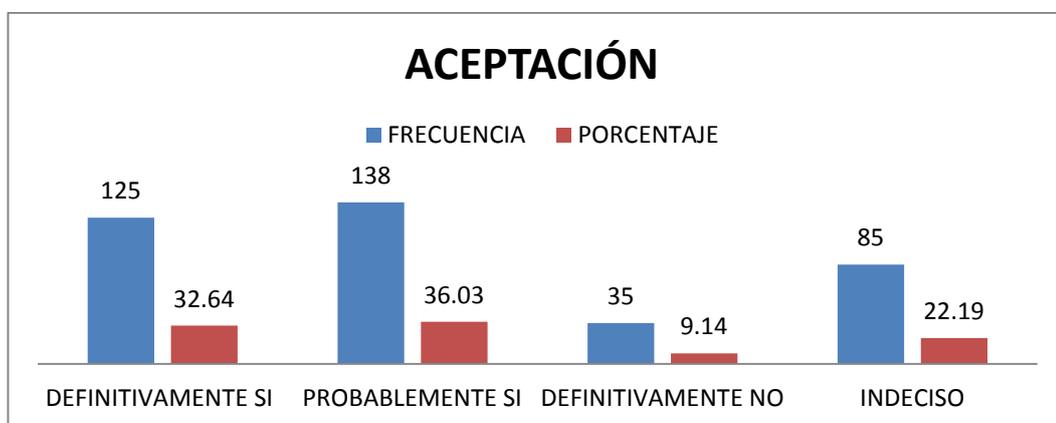
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
DEFINITIVAMENTE SI	125	32,64
PROBABLEMENTE SI	138	36,03
DEFINITIVAMENTE NO	35	9,14
INDECISO	85	22,19
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 34**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**ANÁLISIS:**

Al dar a conocer los atributos que tendrá el centro comercial, la mayoría de los encuestados sí, asistirán al centro comercial, en vista de que tendrán acceso a servicios y productos de calidad, otros manifiestan que probablemente si asistirán, la minoría definitivamente no asistirá.

#### 4. ¿Qué factores considera usted al momento de asistir al Centro Comercial?

**Cuadro Nro. 100**

#### **PREFERENCIA DEL CENTRO COMERCIAL**

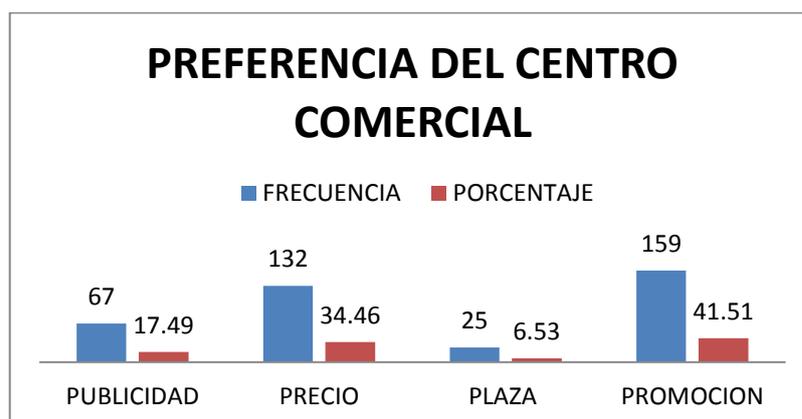
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PUBLICIDAD	67	17,49
PRECIO	132	34,46
PLAZA	25	6,53
PROMOCIÓN	159	41,51
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

**Año:** 2.011

**Figura Nro. 35**



**Fuente:** Encuestas (383 unidades de observación).

**Elaborado por:** Las autoras

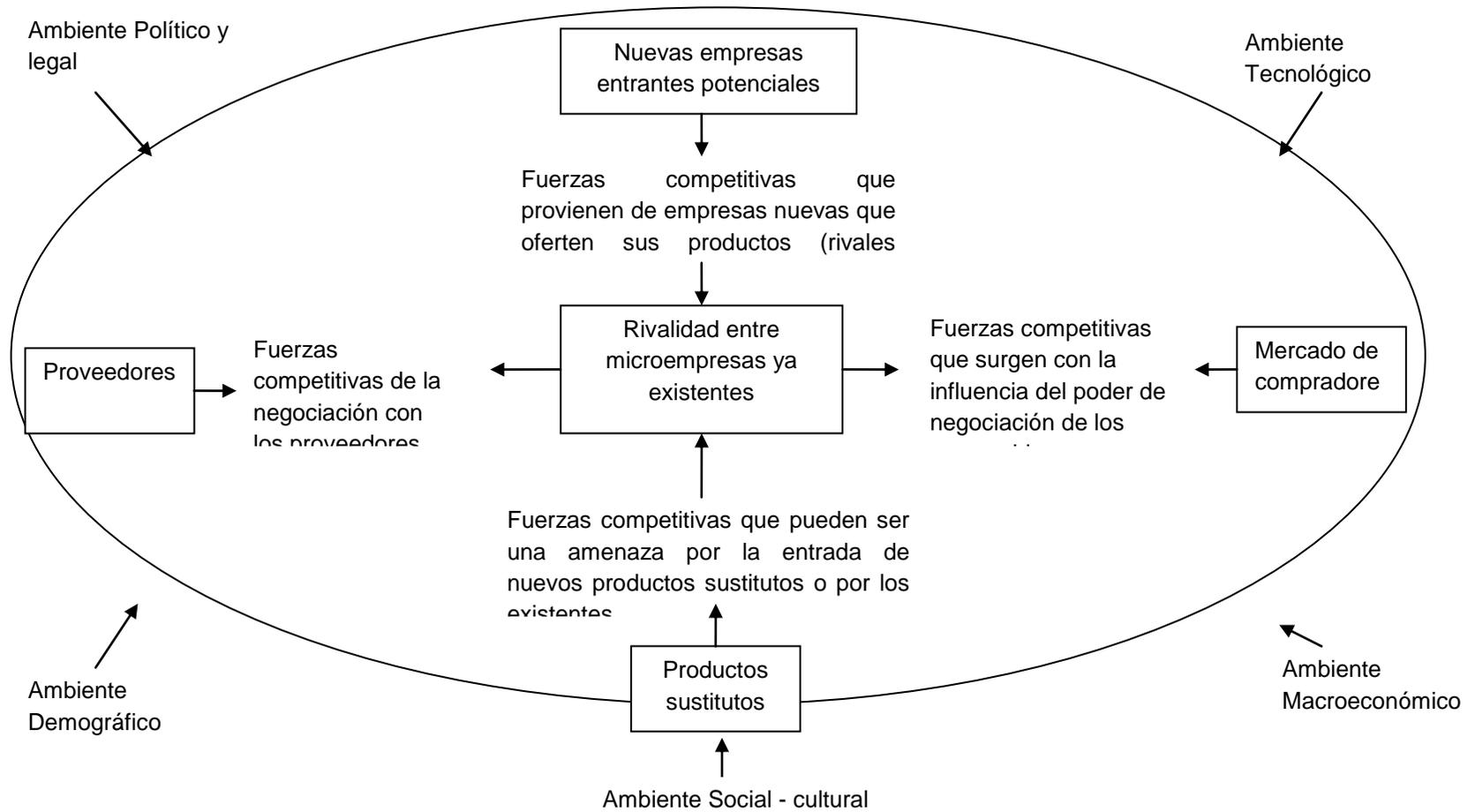
**Año:** 2.011

#### **ANÁLISIS:**

Los factores que consideran importantes al momento de asistir a un centro comercial la mayoría de los encuestados sostienen que la promoción de productos es lo que más les atrae, secuencialmente es importante el precio de los productos o servicios que brindan, la plaza o el lugar donde se encuentra ubicada y la minoría la publicidad es lo que les atrae. Estos factores deberán ser tomados en cuenta, para atraer más a los clientes y lograr posicionarse en el mercado.

ANEXO 7

MODELO DE COMPETENCIAS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Planificación de marketing, Harvard, Business, Pág. 137 - 139

**ANEXO 8**

**DISEÑO ARQUITECTÓNICO**

