



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CENTRO  
COMERCIAL "CHIRIYACU" UBICADO EN EL SECTOR SUR DE  
LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

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

**AUTOR:** ENRÍQUEZ SÁNCHEZ, José Gabriel

**DIRECTOR:** Ing. VALLEJOS, Marcelo

**Ibarra, Mayo de 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

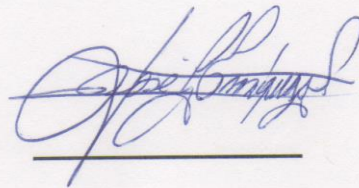
El identificar las necesidades de un Manual de Procesos Administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu, es una tarea básica que permite contar con herramientas para mejorar la labor interna y externa para trabajar de manera eficaz y organizada. Para mejorar los procesos de un centro comercial del Ahorro se utiliza métodos investigativos como la creación de encuestas, levantamiento de información interna, externa y la elaboración del análisis de la matriz FODA determinando con este sistema el problema del diagnóstico que es: Que el Centro Comercial Chiriyacu no cuenta con un Manual de Procesos Administrativos lo que significa que tanto el personal como el público en general desconoce las actividades y reglas ordenadas que tienen que seguir para cumplir de una manera eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos planteados para el mejor desenvolvimiento de la institución. Por lo tanto este trabajo está elaborado bajo un conjunto de sistemas de procesos y procedimientos que permitan obtener como resultado final el incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de todo el departamento Administrativo del Centro Comercial Chiriyacu, el mismo que será de mucha utilidad y guía para los Comerciantes ya que en este se detalla las funciones que cada empleado y trabajador que debe desempeñar en su debido departamento, porque el Ilustre Municipio de Quito tiene planificado dejar de Administrar estas instalaciones y quienes deberán asumir esta responsabilidad serán de cada uno de los Directivos (comerciantes con escrituras) que deban cumplir con estos procesos. Para todo esto se realizó encuestas a los Directivos, personal municipal, limpieza, seguridad y clientes, utilizando la fórmula estadística del cálculo de la muestra, obteniendo información exacta para el desarrollo del trabajo y generar las soluciones más acertadas que se plasman en el presente Trabajo de Grado.

## SUMMARY

Identifying the needs of manual administrative processes for Chiriyacu Mall, is a basic task that allows for tools to improve internal and external efforts to work effectively and organized. To improve processes savings mall research methods as creating surveys, lifting of internal, external information and the development of the SWOT analysis matrix determining the problem with this diagnosis system is used: Let the Mall Chiriyacu not have an Administrative Procedures Manual which means that both staff and the general public is unaware of the activities and ordered rules that must be followed to attain effectively and efficiently to achieve the goals and objectives for the better development of the institution. Therefore this work is developed under a set of process systems and procedures to obtain the final result to maximize the efficiency and competitiveness of the Administrative Department Chiriyacu Mall, the same that will be useful to guide and Merchants as this detailed the functions that each employee and it should play in due department, because the Illustrious Municipality of Quito has planned Managing stop these facilities and who should assume this responsibility will be each of the Directors (traders scriptures) which must comply with these processes. For this survey was conducted to Management, municipal staff, cleanliness, safety and clients, using the statistical formula for calculating the sample, obtaining accurate information for the development of work and attract the most successful solutions that are reflected in this work grade.

## **AUTORÍA**

Yo, José Gabriel Enríquez Sánchez, portador de la cédula de ciudadanía N° 171524890-0, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.



**José Gabriel Enríquez Sánchez**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de Tesis, nombrado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

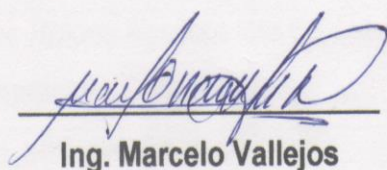
Yo, José Gabriel Enrique Sánchez, con cédula de identidad Nro. 171524890-0, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual.

CERTIFICO:  
Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el tema:

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CENTRO COMERCIAL "CHIRIYACU" UBICADO EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

Presentado por Enríquez Sánchez José Gabriel, y considerando que dicho trabajo reúne todos los requisitos para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador para optar por el grado de Ingeniero Comercial.

en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte

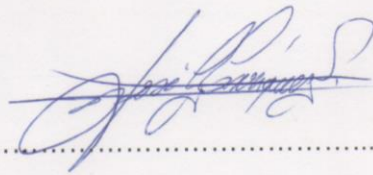


Ing. Marcelo Vallejos

DIRECTOR DE TESIS

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

Yo, José Gabriel Enrique Sánchez, con cédula de identidad Nro. 171524890-0, manifiesto mi 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 del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CENTRO COMERCIAL "CHIRIYACU" UBICADO EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA", que ha sido desarrollado para obtener el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



.....  
José Gabriel Enriquez Sánchez

C.I 171524890-0



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
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 DEL CONTACTO</b>			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	171524890-0		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Enríquez Sánchez José Gabriel		
DIRECCIÓN:	Jaime Roldos Aguilera lote 63, Urbanización Kacharpaky - Conocoto		
EMAIL:	gabo_enriquez@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	02-2070-606	TELÉFONO MÓVIL:	09-98118-164

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	“MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CENTRO COMERCIAL "CHIRIYACU" UBICADO EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”
AUTOR:	JOSÉ GABRIEL ENRÍQUEZ SÁNCHEZ
FECHA:	2015 – 06 – 30
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO COMERCIAL
ASESOR/DIRECTOR:	ING. MARCELO VALLEJOS

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

Yo, José Gabriel Enríquez Sánchez, con cédula de ciudadanía Nro.171524890-0, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago 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 144.


## **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta 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, a los 30 días de mes de Junio del 2015



**EL AUTOR:**

(Firma).....

José Enriquez

C.I. 171524890-0

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis y toda mi carrera universitaria principalmente a Dios por darme la oportunidad de existir dándome la bendición de rodearme siempre de seres humanos que buscan el bienestar de los demás, brindándome también las fuerzas necesarias para no darme por vencido y poder seguir adelante. A mi madre Susanita Sánchez y mi padre José Enríquez quienes me apoyaron no solo económicamente si no que siempre estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida y sobre todo los más duros de mi carrera, brindándome siempre sus palabras sabias y también de aliento, para nunca desvanecer mis metas y mis objetivos sobre todo los profesionales, inculcándome siempre que mi título va hacer la mejor herencia que ellos me pueden heredar. También a mi hermana Saskya, por estar siempre a mi lado sobre todo desde muy pequeño dándome todo su cariño y paciencia, logrando ser como una segunda madre para mí, porque cuando me encontraba sin una salida estaba apoyándome siempre en los momentos más duros y difíciles de mi vida, brindándome su mano y su ayuda incondicional, siendo también parte de mis momentos más alegres de mi vida como también me impulso en cada paso que daba hacia la culminación de mi carrera profesional. A mi abuelita Marinita Ortiz, que en paz descanse, quien dentro de sus últimos consejos me impulso a que terminé mi carrera profesional, aconsejándome de que esto va hacer el mejor regalo que un ser humano puede tener, porque es algo que para toda la vida me va acompañar. También quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos, primos, panas, conocidos, compañeros de trabajo, ex enamoradas, jefes, panas de chupe que me brindaron su ayuda, acolite, compañía, motivación, palabras de aliento, consejos, sugerencias, recomendaciones, cariño, amor, comprensión y paciencia, pero sobre todo por confiar en mí a lo largo de este proyecto y mi carrera.

José Gabriel Enríquez Sánchez

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es el sentimiento más noble que tenemos los seres humanos, siendo esto lo que mis padres me inculcaron desde niño, es por esto que al culminar este proyecto, quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas que han hecho posible la elaboración de este proyecto pero muy particular a mi hermana Saskya Lugo, porque a pesar de su corto tiempo y sus actividades cotidianas, supo dedicarme tiempo de calidad, necesario para la elaboración, mejor orientación y realización de este trabajo, con su aporte profesional, para elegir un tema de tesis, siendo que yo, no tenía ni la remota idea de cuál podía ser mi tema de tesis, ella me supo dar una guía y el camino correcto para enfocarme en este proyecto, es por esto que quiero hacer público ñaña mis más sinceros agradecimientos por tu tan acertado consejo y entrega para que pueda cumplir mi anhelado sueño, mi tesis.

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Reubicación de los comerciantes del Centro Histórico de Quito ejecutado por el gobierno del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito hacia los 10 Centros Comerciales Populares constituyó un modelo pionero para el país y América sobre el tratamiento que implementó la municipalidad a una problemática estructural para la recuperación de espacios públicos y el mejoramiento de la calidad de vida de los cinco mil quinientos comerciantes involucrados, la inversión en infraestructura fue de más o menos unos veinte millones de dólares (\$20.000.00,00) lo que incluía el beneficio de un alto subsidio para cada comerciante. Esta inversión municipal constituyó un aporte y el reconocimiento a uno de los actores principales de la recuperación del Centro Histórico de Quito, en función de la revalorización de este emblemático sector de la ciudad y del país.

A partir del año 2003 y amparados en convenios los comerciantes de acuerdo a su ubicación ingresaron a los 10 Centros Comerciales, bajo el régimen de Propiedad Horizontal y mediante un modelo de gestión y administración mixto, es decir en coparticipación entre el municipio y las organizaciones de comerciantes.

El proyecto contemplaba desde el inicio la auto-sostenibilidad por parte de los comerciantes, quienes debían asumir todos los gastos de servicios básicos, seguridad y mantenimiento de cada uno de sus Centros Comerciales.

En el año 2011 la Contraloría General del Estado mediante el Informe borrador sobre la Gestión del Fondo de Salvamento FONSAL y con la ratificación de las recomendaciones de noviembre del 2012 dispone que la Unidad Ejecutora del Comercio Popular (actual Dirección de Centros Comerciales Populares) efectúe las gestiones necesarias con el fin de traspasar de manera definitiva las competencias administrativas y

financieras de los Centros Comerciales del Ahorro hacia los comerciantes quienes deberán asumir los gastos que demandan los pagos de los servicios de agua potable, luz eléctrica y seguridad, así como la conclusión del proceso de venta y regularización de los locales de los Centros Comerciales.

El presente trabajo busca dar una solución al problema de la falta de procesos en la gestión del Centro Comercial Chiriyacu, definiendo un procedimiento homologado para los aspectos relacionados con la supervisión de la institución, actividad clave para el mejor funcionamiento de la administración.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar un Manual de Procesos Administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu que permita el mejor desenvolvimiento administrativo y de funcionalidad interna y externa, que beneficien cada una de las operaciones que corresponden a la administración.

### **Específicos**

- Identificar un manual de proceso para el registro contable de los ingresos y egresos del Centro Comercial Chiriyacu.
- Diseñar un manual de procesos administrativos para determinar cada una de las funciones que corresponden al administrador del Centro Comercial Chiriyacu.
- Determinar mediante un manual de procesos administrativos para la supervisión y control del personal de Seguridad, detallando cada una de las actividades que aseguran la mejor funcionalidad del personal y del cumplimiento de sus actividades de vigilancia en su área de trabajo.

- Determinar mediante un manual de procesos administrativos para la supervisión y control del personal de Limpieza, detallando cada una de las actividades que aseguran la mejor funcionalidad del personal y del cumplimiento de sus actividades de aseo en su área de trabajo.
- Diseñar un proceso de inducción para los administradores, mediante la elaboración del cronograma de actividades administrativas del Centro Comercial.

## **JUSTIFICACIONES**

En la administración del centro comercial Chiriyacu todos los días llegan documentos o solicitudes que tienen que ser analizada, tramitada o necesitan una respuesta, muchos de estos requieren de un procedimiento distinto y de archivo que no se archiva de manera organizada o no sabe cuál es el procedimiento a seguir, posiblemente por desconocimiento y por el poco orden que se mantiene dentro de la misma.

Adicional a esto existe un ingreso diario de pagos ya sean por alícuotas o pagos de islas y esto se mantiene en desorden y poco control de los pagos de las alícuotas y del registro de cancelación de arriendos de las islas del CCCH. Esto genera una desconfianza para realizar el cumplimiento de sus obligaciones; además de que si no existe un registro bien elaborado no se puede saber con certeza cuanto debe y cuanto ingresa de dinero para cubrir los gastos del Centro Comercial Chiriyacu.

No existe un estudio de las áreas comunales del centro comercial que se pueden arrendar y tampoco hay un valor determinado por área o espacio autorizados para arrendarse; además existe un procedimiento actual para realizar esto pero este no es el adecuado, porque muchos de los espacios ocupados o asignados en la actualidad están pagan valores distintos y con áreas del mismo tamaño; asimismo cuando llegan solicitudes para nuevos espacios no se puede saber con certeza qué valor se debe cobrar o incluso

y cuáles son los principales requerimientos con el nuevo arrendatario para no tener conflictos a futuro.

No existe un archivo, organizado de los registros de los problemas y conflictos internos entre comerciante, esto genera un desconocimiento para los debidos procedimientos administrativos ya que muchos de ellos ya cuentan con una autorización y solicitudes que alguna vez entregaron a la administración responsable.

Otras de las problemáticas de la Administración es el poco conocimiento para aplicar las debidas sanciones a los copropietarios que incumplen los procedimientos internos del Centro Comercial, esto se genera por no contar con una inducción previa de los procedimientos administrativos.

Muchas de las dificultades por parte de la administración es el no saber cómo resolver los problemas o conflictos internos y externos con el personal y los comerciantes. Esto genera, incumplimiento en las disposiciones y mayores problemas entre comerciantes, causando la desautorización para la administración.

Existen bajos niveles y desorganización de los registros de archivos que pertenecen al centro comercial, esto refleja el mal uso de los procedimientos y desconocimiento para trabajar en la organización Administrativa del Centro Comercial Chiriyacu.

Al no existiría un manual de procedimientos administrativo para el Centro Comercial Chiriyacu se puede genera un caos interno y externo entre comerciante y clientes porque no existiría un liderazgo administrativo para tomar decisiones y mantener un control de las problemas y requerimientos que se presentan a diario en el centro comercial. No se sabría el cómo y cuándo actuar ante tanta necesidad que implica el administrar los centros comerciales del ahorro para poder solucionar los conflictos que se presenten a diario en la administración del centro comercial Chiriyacu sin importar el profesional que asuma el puesto de Administrador. Los mismos comerciantes sabrían que no tienen un procedimiento para cada actividad

que realzan, incluso llegarían a pensar que el sistema vuelva a ser como en las calles sin nadie quien les controle; esto también generaría que los mismos clientes sepan que el que manda es el vendedor y que ante cualquier reclamo el que tiene la mayor ventaja es el dueño del local, ocasionando desprestigio al mismo Centro Comercial.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
OBJETIVOS.....	xiii
General .....	xiii
Específicos.....	xiii
JUSTIFICACIONES .....	xiv
ÍNDICE GENERAL.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxiv
CAPITULO I. Diagnóstico Situacional.....	26
ANTECEDENTES.....	26
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	27
ANÁLISIS EXTERNO .....	30
Macro ambiente PEST (Variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas).....	30

Variables Políticas: .....	30
Variables Sociales: .....	32
Variables tecnológicas: .....	34
Microambiente (5 FUERZAS DE PORTER).....	35
Poder de Negociación de los compradores o clientes .....	36
Rivalidad entre empresas competidoras .....	36
Amenazas de nuevos competidores .....	37
Amenazas de productos o servicios sustitutos .....	37
Poder de negociación de los proveedores .....	37
ANÁLISIS INTERNO.....	38
Objetivo General del diagnóstico: .....	39
Objetivos Específicos del diagnóstico:.....	40
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	40
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	41
Cálculo de la muestra .....	41
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	44
Diseño de instrumentos .....	44
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
Clientes del Centro Comercial Chiriyacu .....	45
Personal administrativo del Centro Comercial Chiriyacu .....	54
ANÁLISIS FODA.....	64
Fortalezas .....	64
Debilidades .....	65
Oportunidades .....	67

Amenazas .....	68
Cruces Estratégicos.....	70
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	71
CAPITULO II. Marco teórico .....	73
DEFINICIÓN DE MARCO TEÓRICO.....	73
ADMINISTRACIÓN.....	73
Administración por procesos.....	74
Características y Ventajas de la Administración por Procesos .....	75
EMPRESA .....	76
Centro comercial.....	76
ORGANIGRAMA.....	77
Objetivos de los organigramas.....	78
MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	79
Objetivos de los manuales administrativos .....	80
Ventajas y desventajas de los manuales administrativos .....	81
PROCESOS.....	83
Definición de proceso .....	83
Elementos del proceso .....	83
Clasificación de procesos .....	85
Definición del manual de procesos .....	86
Pasos para mejorar y reconocer los procesos administrativos .....	86
BASE LEGAL.....	90
Ley De Propiedad Horizontal: .....	90
Plan Nacional Del Buen Vivir (Sumak Kawsay) .....	91
Reglamentos.....	91

Términos de Referencias (TDR's): .....	91
CAPITULO III. Propuesta.....	93
INTRODUCCIÓN .....	93
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	96
Objetivo General .....	96
Objetivos específicos .....	96
NOMBRE O RAZON SOCIAL:.....	96
TITULARIDAD DE PROPIEDAD DEL CENTRO COMERCIAL	
CHIRIYACU .....	96
TIPO DE EMPRESA .....	96
CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL: .....	97
FORMA JURÍDICA .....	97
BASE FILOSÓFICA: .....	98
Misión. ....	98
Visión. ....	99
Principios Y Valores:.....	99
Principios: .....	99
Valores: .....	100
LA ORGANIZACIÓN:.....	101
Organigrama Estructural.....	101
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS FUNCIONES: .....	102
Nivel Directivo – Procesos gobernantes .....	102
Asamblea General.....	102
Directorio. ....	103
Gerencia. ....	104

Nivel Administrativo – Procesos habilitantes .....	107
Unidad de Gestión Administrativa.....	107
Unidad de Gestión Contable .....	108
Servicios generales.....	109
Seguridad .....	111
Nivel Operativo – Procesos agregadores de valor .....	113
Comercialización.....	113
MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS: .....	114
Sistema de manejo Administrativo.....	114
CAPITULO IV. Impactos .....	124
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	124
IMPACTO SOCIAL .....	125
IMPACTOS ÉTICOS.....	126
IMPACTO ECONÓMICO .....	127
IMPACTO EMPRESARIAL .....	128
IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	129
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
LINCOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	136
ANEXO N°1. PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO PARA LA APLICACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL CHIRIYACU.....	137
ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA .....	178
ANEXO N°3: MODELO DE ENTREVISTAS .....	182

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Centro Comercial Chiriyacu.....	27
Gráfico 2: Ubicación del Centro Comercial Chiriyacu .....	29
Gráfico 3: Organigrama del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito .....	31
Gráfico 4: 5 fuerzas de Porter .....	35
Gráfico 5: Requisitos establecidos.....	45
Gráfico 6: Facilidad de trámites .....	46
Gráfico 7: Existencia de un manual .....	47
Gráfico 8: Conocimiento de la existencia de un manual de funciones .....	48
Gráfico 9: Definición de tareas del personal .....	49
Gráfico 10: Procedimientos que se usan .....	50
Gráfico 11: Implementar un manual.....	51
Gráfico 12: En que ayuda un manual de procesos .....	52
Gráfico 13: La importancia según el área .....	53
Gráfico 14: Pertenencia al Centro Comercial.....	54
Gráfico 15: Cargo.....	55
Gráfico 16: Existe organigrama.....	56
Gráfico 17: Existencia del manual.....	57
Gráfico 18: Necesidad de un Manual.....	58
Gráfico 19: Uso en la actualidad de un manual .....	59
Gráfico 20: Misión - visión.....	60
Gráfico 21: Razones para contar con un manual.....	61
Gráfico 22: Procesos actuales del manual.....	62
Gráfico 23: Áreas que requiere de un manual de procedimientos .....	63

Gráfico 24: Análisis FODA .....	64
Gráfico 25: Organigrama .....	101
Gráfico 26: Administración del equipo humano de seguridad .....	116
Gráfico 27: Administración del equipo humano de limpieza .....	118
Gráfico 28: Administración de documentos .....	120
Gráfico 29: Administración del sistema contable .....	122
Gráfico 30: Administración de conflictos y sanciones .....	123

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Distribución de locales en el Centro Comercial Chiriyacu .....	28
Cuadro 2: Horarios de atención .....	28
Cuadro 3: Principales actividades económicas.....	34
Cuadro 4: Matriz de relación diagnóstica.....	40
Cuadro 5: Población .....	41
Cuadro 6: Datos para el cálculo de la muestra de clientes .....	42
Cuadro 7: Datos para el cálculo de la muestra de personal administrativo .....	42
Cuadro 8: Nivel de confianza.....	43
Cuadro 9: Requisitos establecidos.....	45
Cuadro 10: Facilidad de trámites .....	46
Cuadro 11: Existencia de un manual .....	47
Cuadro 12: Conocimiento de la existencia de un manual de funciones...	48
Cuadro 13: Definición de tareas del personal .....	49
Cuadro 14: Procedimientos que se usan .....	50
Cuadro 15: Implementar un manual.....	51
Cuadro 16: En que ayuda un manual de procesos .....	52
Cuadro 17: La importancia según el área .....	53
Cuadro 18: Pertenencia al Centro Comercial .....	54
Cuadro 19: Cargo .....	55
Cuadro 20: Existe organigrama .....	56
Cuadro 21: Existencia del manual .....	57
Cuadro 22: Necesidad de un Manual.....	58
Cuadro 23: Uso en la actualidad de un manual .....	59
Cuadro 24: Misión - visión .....	60
Cuadro 25: Razones para contar con un manual.....	61
Cuadro 26: Procesos actuales del manual .....	62
Cuadro 27: Áreas que requiere de un manual de procedimientos .....	63
Cuadro 28: Matriz FODA .....	70
Cuadro 29: Administración del equipo humano de seguridad.....	115
Cuadro 30: Administración del equipo humano de limpieza .....	117



Cuadro 31: Administración de documentos .....	119
Cuadro 32: Administración del sistema contable .....	121
Cuadro 33: Administración de conflictos y sanciones .....	123
Cuadro 34: Niveles de impacto .....	124
Cuadro 35: Impacto social .....	125
Cuadro 36: Impacto ético .....	126
Cuadro 37: Impacto económico .....	127
Cuadro 38: Impacto empresarial.....	128
Cuadro 39: impacto general.....	129

# **CAPÍTULO I.**

## **Diagnóstico Situacional**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con el propósito de recuperar el espacio público del Centro Histórico, que venía siendo utilizado por comerciantes informales, durante aproximadamente 30 años atrás, produciendo gran afectación al entorno y contaminación visual, acústica, ambiental cambiando irracionalmente el uso de las edificaciones colindantes, decidió ordenar una serie de locales que sirvieron para reubicar a éstos y dar comodidad, seguridad y dignidad a su estilo de negocio. Los comerciantes informales que pertenecían a diferentes asociaciones fueron, entonces, ubicados en diferentes Centros Comerciales, a los que se les denominó, Centros Comerciales del Ahorro.

Como parte del proceso de reubicación el Municipio de Quito, se readecua toda la infraestructura del Centro Comercial Chiriyacu donde anteriormente funcionaba el Camal Metropolitano, agrupando a las asociaciones de Santa Clara, José Mejía Lequerica, 17 de agosto, 27 de mayo, Luz de un Nuevo Amanecer, Independientes de la Imbabura, Chile y además de otras organizaciones afines.

Por todas estas actividades comerciales y de servicio a toda una comunidad se encuentra la necesidad de implementar un manual de procesos administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu, que facilite el traspaso de actividades y responsabilidades administrativas y financieras siendo este un objetivo del DMQ, mediante la dotación de herramientas que los lleve a un modelo de gestión autosustentable.

Resultado de esta labor, esta tesis se elaborara con la participación de la Administración y miembros de la Directiva.

Esto implica que el centro comercial Chiriyacu debe implementar un nuevo manual de procedimientos administrativo para lograr un mayor control, profesionalismos y orden adecuado de las nuevas labores asignadas para la administración.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Gráfico 1. Centro Comercial Chiriyacu



Fuente: Fotografía tomada por el autor

**CHIRIYACU** significa “*agua fría*”. Para los comerciantes es un sinónimo de transparencia y de vida.

El Centro Comercial Chiriyacu se inaugura el 02 de diciembre del 2003 en una construcción de dos plantas y posee un área total aproximada de 30.600 m<sup>2</sup>, cuenta con dos niveles, cuatro bloques y dos patios de comida, dando cabida a 593 locales comerciales en operación correspondiente a un número igual de copropietarios, es una organización dedicada a la comercialización de productos no perecibles como: ropa, lencería, mochilas, muebles de madera, zapatos, implementos electrónicos y de tecnología.

Complementariamente cuenta con servicios como: cuatro parqueaderos privados (capacidad para 220 vehículos), guardería municipal, dos patios de comidas, agencias bancarias de Servipagos, cajero automático del Banco Internacional, Banco Nacional de Fomento BNF, agencia de la Empresa Eléctrica de Quito EEQ, 33 cámaras de seguridad, circuito cerrado de televisión, áreas recreativas y departamento odontológico.

Su composición en Área total, niveles, bloques y número de locales es la siguiente:

**Cuadro 1: Distribución de locales en el Centro Comercial Chiriyacu**

<b>NIVEL</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>LOCALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	CENTRAL	1 al 349	Comercio
1	A	350 al 421	Comercio
1	B	422 al 505	Comercio
1	C	506 al 577	Comercio
1	Patio de Comidas N°1	578 al 585	Alimentación
1	Patio de Comidas N°2	586 al 593	Alimentación
2	CENTRAL	-	Apoyo Escolar, Guardería y Proyecto Mi Canchita
2	CENTRAL	-	Administración del CCCH.

Fuente: Administración del Centro Comercial Chiriyacu  
Elaborado por: José Enríquez

Los horarios de atención del Centro Comercial Chiriyacu son:

**Cuadro 2: Horarios de atención**

<b>HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>	
<b>DIAS</b>	<b>HORARIOS</b>
LUNES a DOMINGO	07h30 – 19h00

Fuente: Administración del Centro Comercial Chiriyacu  
Elaborado por: José Enríquez

Este Centro Comercial es una Organización dedicada al comercio de mercadería al por menor, que ha tenido en los 10 años de permanencia, éxito en su actividad de comercialización y en el cumplimiento de su



Traslado de Competencias, de Venta y Regulación de los locales comerciales de los Centros Comerciales.

### **1.3 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **1.3.1 Macro ambiente PEST (Variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas)**

##### **1.3.1.1 Variables Políticas:**

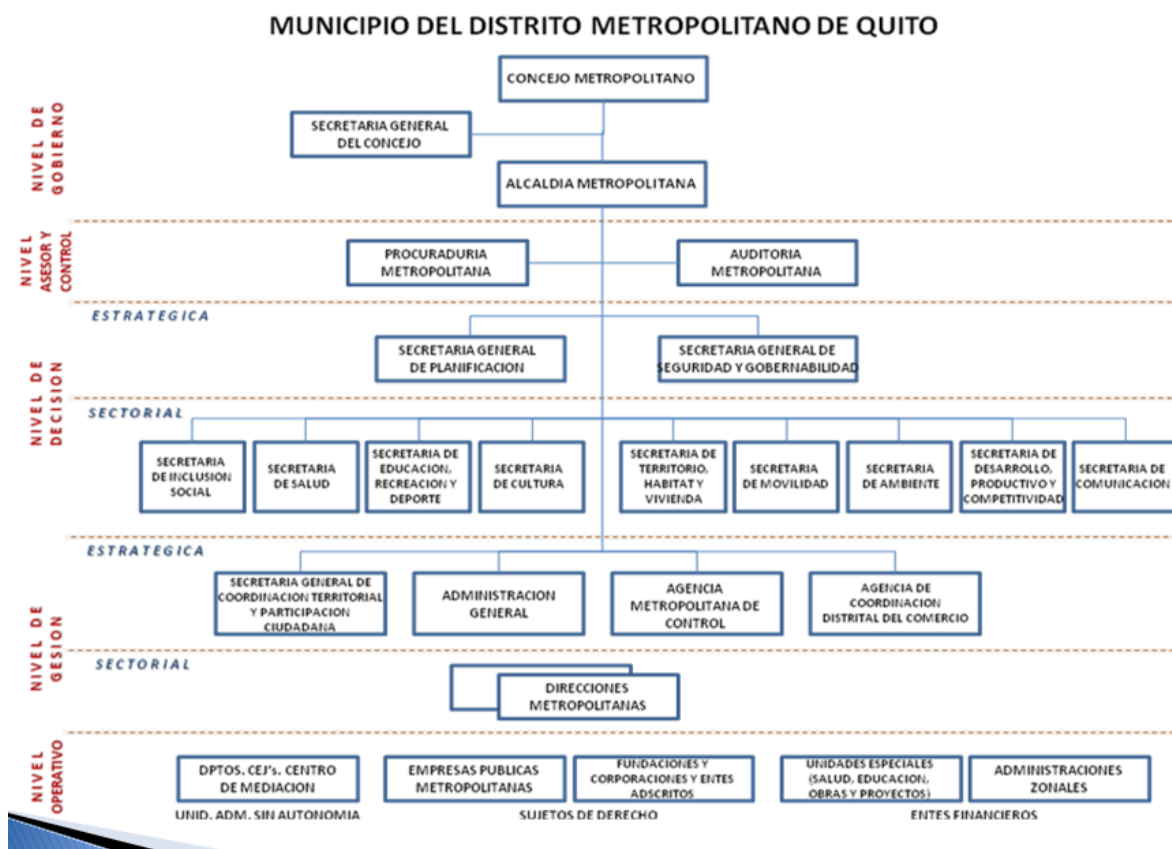
En la actualidad, durante el mes de mayo del 2014 en Quito se está dando un cambio de gobernabilidad municipal lo que significa que la ciudad cuenta con un nuevo Alcalde. Generando un clima de ofrecimientos político.

El MMQ a través de la Agencia de Coordinación Distrital del Comercio mediante resolución de la Alcaldía N° A-0002 viene llevando adelante reuniones y talleres con dirigentes y comerciantes de los Centros Comerciales Populares, con la asesoría profesional de la Agencia de Corporación Metropolitana CONQUITO, para capacitarlos y prepararlos para la implementación de los nuevos modelos de gestión para sus centros de comerciales.

El MMQ cuenta con su propia estructura orgánica funcional el mismo es un ente contable que dota de autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión siendo la encargada de formular, coordinar y ejecutara las políticas y competencias en la gestión de comercio dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

La estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3: Organigrama del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**



**Fuente: Agencia de Coordinación Distrital - MDQ**

Muchos de los funcionarios municipales de la ACDC tienen como política el de mejoramiento y dignificación de las condiciones de comercialización, mejorar la calidad de vida de los comerciantes, trabajando en las necesidades de los mismos y ejecutar varios proyectos en desarrollos del sistema integral del comercio, para el año 2014:

- Se elaborara un Plan de trabajo conjuntamente con los comerciantes para que se adapte a la realidad comercial de cada Centro Comercial.
- Escrituración y Regularización del 100% a los comerciantes de los Centros Comerciales del Ahorro.

Esto permitirá concluir con la legalización de las escrituras de los comerciantes de los Centros Comerciales Populares, permitiéndoles tener

su independencia y que puedan generar auto-sustentablemente sus ingresos propios.

### **1.3.1.2 Variables Sociales:**

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) de acuerdo al último Censo del INEC del 2010 cuenta con 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.609.418 se encuentra en el área urbana; siendo 1.150.380 mujeres que constituyen el 51.37% y 1.088.811 hombres que representan el 48,63%.

El DMQ “tiene una superficie de 4.208,7 Km<sup>2</sup>, que representa el 32% del total de la superficie de la provincia de Pichincha y el 1,7% del total del territorio continental”, constituye el 15% de la población total del Ecuador, luego de Guayaquil (16,8%).

Su distribución zonal es:

- Manuela Sáenz (Centro) 228.262
- Eugenio Espejo (Norte) 394.848
- Eloy Alfaro (Sur) 430.447
- Tumbaco 118.661
- La Delicia 116.501
- Quitumbe 190.385
- Calderón 93.159

El CCCH se encuentra ubicado en la parroquia Eloy Alfaro, localizada en Sur Urbano; la cual registra 430.447 habitantes, que corresponden al 19.2% de la población total de Quito, y a un 26.7% de la población urbana.

Cuenta con 8 administraciones zonales, 32 parroquias urbanas y 33 parroquias suburbanas o rurales.

En el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se publicó las proyecciones poblacionales a nivel cantonal hasta el 2020.



Según estos datos, Quito en el año 2020 será el cantón con mayor número de habitantes llegando a los 2'781.641 habitantes.

La edad promedio de los habitantes del DMQ es de 25,2 años, mientras el promedio nacional es de 28 años, según el INEC. El 9,6% de la población se encuentra entre 20 a 24 años, siendo el grupo de edad con mayor población. Esto implica que se trata de una ciudad con una sustancial conformación juvenil.

La composición étnica de la ciudad es marcada por una diversidad de etnias. La composición etnográfica es:

- Mestizos (71.9%)
- Blancos (10.5%)
- Afro ecuatorianos (7.2%)
- Montubios (7.4%)
- Indígenas (7.0%)
- Otros (0.40%)

Estas características particulares de la población quiteña representan una fortaleza para el desarrollo y diversidad cultural de la ciudad.

- Principales actividades económicas

De acuerdo al Plan de Gobierno del Alcalde entrante Mauricio Rodas, el DMQ es la ciudad con la mayor concentración de empresas dedicadas a la actividad comercial a nivel nacional.

A continuación consta el número de establecimientos y su participación porcentual, según la clasificación del INEC:

**Cuadro 3: Principales actividades económicas**

	Establecimientos (Número)	Porcentaje
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores	49.291	49%
Industrias manufactureras	10.450	10%
Explotación de minas y canteras	61	0%
Actividades financieras y de seguros	818	1%
Transporte y almacenamiento	1.015	1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3.504	4%
Información y comunicación	4.570	5%
Construcción	568	1%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	10.736	11%
Otras	18.939	19%
<b>TOTAL</b>	<b>99.952</b>	

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

Siendo la estadística primordial para nuestro estudio la del Comercio al por mayor y al por menor con un 49%.

Concluyendo el tema social, la ciudad de Quito, se cataloga como **la mejor ciudad del Ecuador para hacer negocios**, y también escala posiciones notablemente en relación al resto de ciudades de la región.

### **1.3.1.3 Variables tecnológicas:**

En nuestro país y a nivel mundial la tecnología en la actualidad se está usando para satisfacer las necesidades como vestimenta, vivienda, repuestos, accesorios generales, educación, salud, pagos de servicios básicos mediante transferencias bancarias básicamente es un medio para facilitar el trabajo y muchas actividades diarias de nuestro vivir.

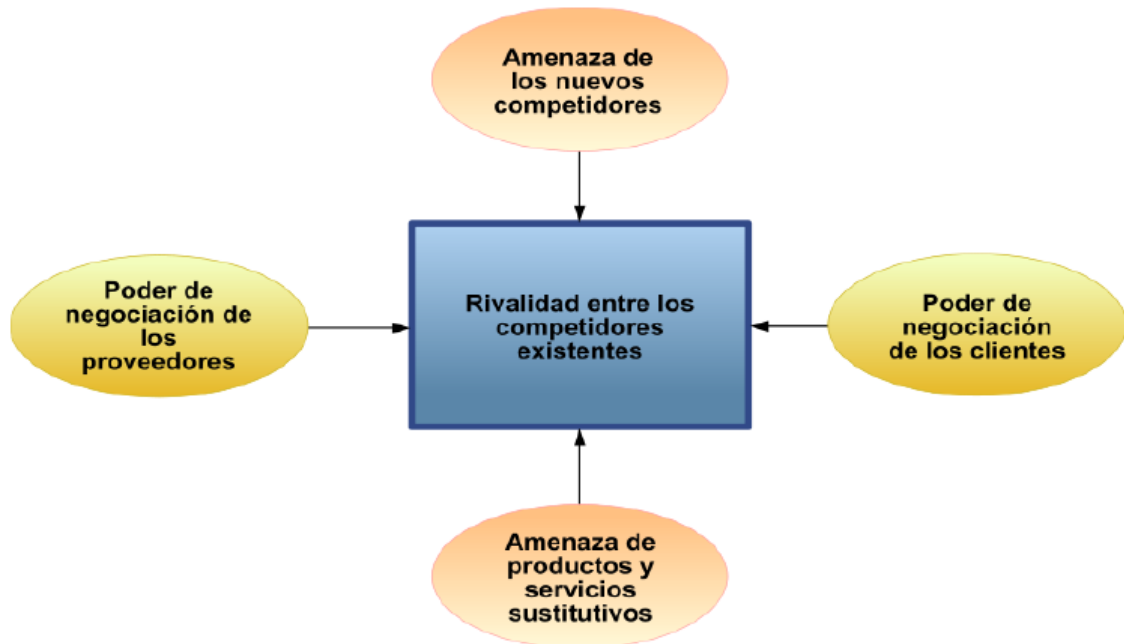
En el Ecuador la tecnología ya es un modo de vida y poco a poco sigue avanzando, una muestra es que ahora el 78% de la población cuenta con su propio teléfono celular, ya que esto ya no es como en años anteriores

que se los catalogaba como parte de la moda hoy por hoy es una necesidad y más que eso una fuente de comunicación de fácil acceso; además las computadoras y el internet en nuestro país han incrementado notablemente, por ello el precio de los proveedores de estos servicios y equipos han puesto precios sumamente competitivos y a la vanguardia debido a la gran demanda.

Según resultados del Censo de Población y Vivienda del año 2010 se puede concluir que la tecnología ha avanzado considerablemente en el país, el 60.6% personas utilizan celular, el 31.6% poseen un computador, y el 26.7% tienen acceso a internet.

### 1.3.2 Microambiente (5 FUERZAS DE PORTER)

Gráfico 4: 5 fuerzas de Porter



Fuente: Google Maps

### **1.3.2.1 Poder de Negociación de los compradores o clientes**

Los clientes siempre serán la razón de ser de un centro comercial, por lo tanto es de vital importancia el conocer sus gustos, sus intereses y sus necesidades para poder satisfacer sus necesidades.

En el Centro Comercial Chiriyacu recibe diariamente a miles de clientes de todo extracto social, pero el target de mayor afluencia en el nivel socioeconómico es medio-bajo por lo tanto los consumidores que visitan las instalaciones tienen una exigencia básica y económica en precio y calidad.

La preferencia de nuestros potenciales clientes es la variedad en la mercadería a un módico precio, utilizando siempre la garantía de que se pueda reclamar y cambiar la mercadería adquirida y una manera de respaldarlos es saber de qué todos los comerciantes mantienen como política para con nuestros cliente que acuden al centro comercial el de asegurar que el cliente siempre tiene la razón para poder satisfacerlos.

Una de las principales actividades administrativas del CCCH, para fomentar una mejor atención y un buen servicio es el capacitar a todos los comerciantes para que exista una mejora que generar seguridad en ellos mismos, de esta manera se cubre las necesidades de cada uno de nuestros clientes y se fideliza para una próxima visita.

### **1.3.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras**

La competencia que existe en el comercio a nuestros alrededores es permanente, ya que existen en la actualidad comerciantes informales y centros comerciales independientes como Cablec, Negocios Andinos, cercanos con una mejor organización que se encuentran dentro del sector sur, siendo esto una amenaza directa para el Centro Comercial Chiriyacu.

### **1.3.2.3 Amenazas de nuevos competidores**

En los centros comerciales siempre existirá la competencia, puesto que la moda es una tendencia que cambia continuamente y el comercio es libre de ofertar.

Siendo una realidad permanente el de competir entre Centros Comerciales y comerciantes para captar mayor clientela generando presión con un marketing directo en base a las necesidades del cliente, de cierta forma es una manera de quitar clientela a través de bienes y servicios que demanda el mercado a lo que se refiere amenazas de nuevo competidores.

### **1.3.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos**

En el sector sur de Quito existe un amplio número de terrenos baldíos que se puedan construir Centros Comerciales pero siempre su target va apuntalar al nivel socio económico medio-alto, la razón es que los ingresos que generan son de mayor rentabilidad, fáciles de publicitar y de rápido endeudamiento. Por lo tanto esto no afecta a los Centros Comerciales del Ahorro.

### **1.3.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los comerciantes cuentan con distintos proveedores ya que su mercado es muy amplio e internacional, esto permite un poder de negociación extenso, sin embargo es un punto que se debe considerar ya que esto genera un alto índice de monopolio por parte de los mismos proveedores, generando competencia entre comerciantes ya que no todos tienen la oportunidad de viajar y traer productos a un buen precio, viéndose obligados a comprar a los mismos proveedores al precio de venta al público.

El simple hecho de no contar con las mismas oportunidades del resto de comerciantes con sus proveedores permite que la mercadería no se diferencie ni tampoco tenga variedad.

## 1.4 ANÁLISIS INTERNO

El proyecto del DMQ contempla desde el inicio la **auto-sostenibilidad** por parte de los comerciantes, quienes deben asumir todos los gastos de servicios básicos, seguridad, limpieza y mantenimiento de los Centros Comerciales: Hermano Miguel, Chiriyacu, Montúfar, Ipiales del Sur, Ipiales Mires, San Martín, correspondiendo por estos rubros un gasto para la ciudad en promedio de dos millones de dólares anuales (\$2.000.000,00) por centro comercial.

En el año 2011 la Contraloría General del Estado mediante el Informe borrador sobre la Gestión del Fondo de Salvamento FONSAL y con la ratificación de las recomendaciones de noviembre del 2012 dispone que la Unidad Ejecutora del Comercio Popular (actual Dirección de Centros Comerciales Populares, DCCP.) efectúe las gestiones necesarias de **Traspaso de Competencias** a los comerciantes, con el fin de traspasar de manera definitiva las competencias administrativas, financieras y de gestión en los diez Centros Comerciales del Ahorro (Hermano Miguel, Chiriyacu, Montúfar, Ipiales del Sur, Ipiales Mires, San Martín, La Merced, Nuevo Amanecer, Granada y El Teja) hacia los comerciantes quienes deberán asumir los gastos que demandan los pagos de los servicios de agua potable, luz eléctrica, seguridad, limpieza y Administración así como la conclusión del proceso de venta, escrituración y regularización de los locales de los Centros Comerciales del Ahorro.

Desde julio del 2012 la Agencia de Coordinación Distrital del Comercio (ACDC) a través de la Dirección de Centros Comerciales Populares (DCCP) fundamentada en las disposiciones de la Contraloría General y en los Planes Operativos Anuales (POA) 2012 y 2013 ha intensificado las actividades para la concreción de los Procesos de Traslado de Competencias, haciéndoles responsables a los comerciantes de los CCA de los pagos de luz, agua, limpieza y seguridad.

Este tipo de cambios en los CCCH generaron una mayor responsabilidad ya que las funciones administrativas desde el año 2012, aumentaron por el tema económico, significando el compromiso de Administrar los ingresos económicos y asumir los pagos de los servicios de agua potable, luz eléctrica, seguridad y limpieza mediante el control de los registros de los ingresos y egresos que se generan mediante los cobros de expensa de cada local comercial más los arriendos de cada isla; siendo los principales responsables, la Directiva y como veedora la Administración del Centro Comercial.

En la actualidad se lleva un registro y un control básico de cada procedimiento administrativo, contable y de personal porque no se tiene las herramientas necesarias ni tampoco el proceso adecuado para un mejor desempeño administrativo del Centro Comercial Chiriyacu (CCCH), se puede asegurar que este desconocimiento está afectando al desarrollo del mismo.

Desde que el DMQ administra los CCA, cuenta con procedimientos administrativos para llevar un registro y respaldo de los pagos de expensas, arriendo de islas, control del personal de limpieza y seguridad esto para rendir cuentas a las autoridades directas de la ACDC y a los comerciantes.

Lo que significa que al momento de que el DMQ traslade todas las competencias a los comerciantes y deje de administrar los CCA esto puede generar un desorganización y desconocimiento de los procesos actuales que mantiene la Administración del Centro Comercial Chiriyacu ya que los mismos comerciantes no cuentan con una guía o un manual de procedimientos Administrativos del Centro Comercial Chiriyacu.

#### **1.4.1 Objetivo General del diagnóstico:**

Realizar un diagnóstico situacional para conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas del Centro Comercial Chiriyacu.

### 1.4.2 Objetivos Específicos del diagnóstico:

- Identificar las actividades que se desarrollan en el Centro Comercial Chiriyacu.
- Realizar un análisis de factores externos al Centro Comercial Chiriyacu.
- Investigar los factores internos del Centro Comercial Chiriyacu.

## 1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro 4: Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
Identificar las actividades que se desarrollan en el Centro Comercial Chiriyacu.	Aspectos administrativos	Localización Infraestructura Actividades	<b>SECUNDARIA:</b> Administración CCCH.	Investigación dentro del CCCH. Documentos
Realizar un análisis de factores externos al Centro Comercial Chiriyacu.	Análisis externo	Variables políticas Variables sociales Variables tecnológicas Poder de negociación Rivalidad entre competidores existentes Amenazas de nuevos competidores Amenazas de productos o servicios sustitutos Poder de negociación de los proveedores	<b>SECUNDARIA:</b> Información DMQ	Investigación. Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito Documentos
Investigar los factores internos del Centro Comercial Chiriyacu	Análisis interno	Fortalezas Debilidades Procesos internos	<b>PRIMARIA:</b> Administración CCCH. <b>SECUNDARIA:</b> Información DMQ y manuales de procesos Administrativos	Investigación. Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito Documentos

Fuente: Administración CCCH.

Elaborado por: Gabriel Enríquez S



## 1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para Fuentelsaz, Icart & Pulpón (2006) la población es:

**Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población (pág. 55).**

La población está compuesta por el personal y los clientes del Centro Comercial Chiriyacu. Los clientes son dueños y/o arrendatarios de los locales comerciales, por lo que son partícipes directos de los procesos administrativos, lo que hace necesario conocer su perspectiva respecto al manejo actual de los mismos para poder diseñar la propuesta.

El número de clientes se eleva a:

**Cuadro 5: Población**

<b>DETALLE</b>	<b>NÚMERO</b>
Clientes	563 personas
Personal administrativo	22 personas
<b>TOTAL</b>	<b>584 personas</b>

Elaborado por: Gabriel Enríquez S

### 1.6.1 Cálculo de la muestra

Por muestra se entiende a:

**La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas. (Fuentelsaz, Icart, & Pulpón, 2006, p.55)**

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = Z^2 \alpha \left( \frac{N (P \cdot Q)}{e^2 (N - 1) + (Z^2 \alpha) (P \cdot Q)} \right)$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confiabilidad 95% equivale al 1.96

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

N= Población

e= Error del muestreo

**Cuadro 6: Datos para el cálculo de la muestra de clientes**

Ítems	DATOS:	Valores
Población	N =	563
Nivel de confianza	Z =	95%
Z crítico	Zc =	1,96
Nivel de error	e =	5%
porción éxito	p =	0,50
Frecuencia de Estratos 100/N	n/N=	0,18

Elaborado por: Gabriel Enríquez S

**Cuadro 7: Datos para el cálculo de la muestra de personal administrativo**

Ítems	DATOS:	Valores
Población	N =	22
Nivel de confianza	Z =	95%
Z crítico	Zc =	1,96
Nivel de error	e =	5%
porción éxito	p =	0,50
Frecuencia de Estratos 100/N	n/N=	4,55

Elaborado por: Gabriel Enríquez S

Cuadro 8: Nivel de confianza

Nivel confianza =	Zc =
70%	1,04
75%	1,15
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
91%	1,7
92%	1,75
93%	1,81
94%	1,88
95%	1,96
96%	2,05
97%	2,16

Elaborado por: Gabriel Enríquez S

- Cálculo de la muestra de clientes

$$n = 1,96^2 \left( \frac{563 (0,50 \times 0,50)}{0,5^2 (563 - 1) + (1,96^2) (0,50 \times 0,50)} \right)$$

**n = 228 Clientes.**

- Cálculo de la muestra de personal administrativo

$$n = 1,96^2 \left( \frac{22 (0,50 \times 0,50)}{0,5^2 (22 - 1) + (1,96^2) (0,50 \times 0,50)} \right)$$

**n = 22 Personal Administrativo.**

Para la aplicación de las encuestas serán dos instrumentos deferentes, una para Clientes y otra para el personal Administrativo. En la aplicación de encuestas a los Clientes se emplea la misma población de personal Administrativo.

## **1.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Como técnica de investigación se seleccionó la encuesta, que de acuerdo con Tamayo (2004) es un “instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador” (p.176).

El instrumento para la encuesta es el cuestionario, que es “Instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (Tamayo, 2004, p.176).

Se utilizará dos cuestionarios de investigación de la encuesta, uno para los clientes y otro para el personal administrativo.

### **1.7.1 Diseño de instrumentos**

Los instrumentos para la recolección de datos, se elaboraron en base a encuestas en aplicación de encuestas a Personal Administrativo como, personal de seguridad, limpieza, Directiva y comerciantes (Clientes) del Centro Comercial Chiriyacu.

## **1.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez realizada la recolección de la información. La misma fue tabulada e interpretada a través de análisis estadísticos y gráficos.

En ellos se detalla el análisis respectivo y la interpretación más mi aporte personal.

## 1.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 1.9.1 Clientes del Centro Comercial Chiriyacu

1) ¿Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguirse cuando tiene que realizar un trámite dentro del Centro Comercial?

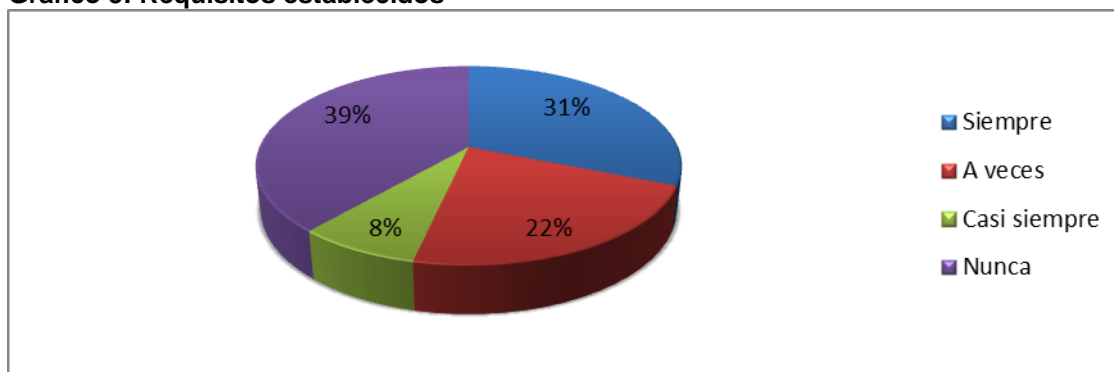
Cuadro 9: Requisitos establecidos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Siempre	71	31
A veces	51	22
Casi siempre	18	8
Nunca	88	39
TOTAL	228	100

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Gráfico 5: Requisitos establecidos



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la encuesta realizada a la población del Centro Comercial Chiriyacu, con el mayor porcentaje de los comerciantes y clientes que visitan las instalaciones manifiesta que en un 39%, nunca supieron cuáles son los requisito y paso para realizar un trámite en la Administración del mismo; seguido de este resultado tenemos con un 31% de la población que representa al CCCH, expresa que si conoce y saben cuáles son los requisitos Administrativos, sin embargo es importante normalizar y regular todo esto en un documento.

## 2) ¿Los trámites en la Administración del Centro Comercial lo realiza con facilidad?

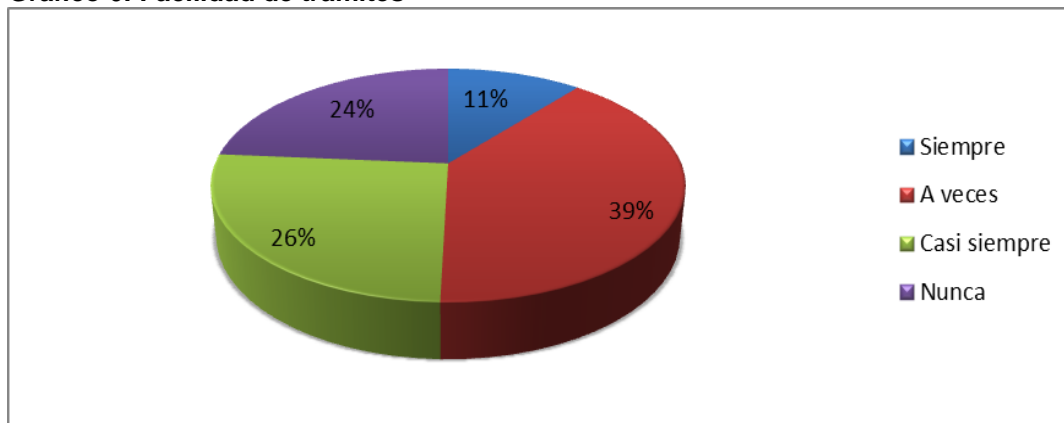
**Cuadro 10: Facilidad de trámites**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	25	11
A veces	90	39
Casi siempre	59	26
Nunca	54	24
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 6: Facilidad de trámites**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En cuanto a la realización de trámites en el CCCH., la mayoría de encuestadas manifiestan que a veces es fácil, seguido por un porcentaje que dice que es casi siempre se realizan los trámites con facilidad, esto se debe a que no cuentan con un manual de procedimientos que regule los pasos y los requisitos necesarios para la realización de cualquier trámite dentro del mismo.

### 3) ¿Conoce usted si el Centro Comercial cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos?

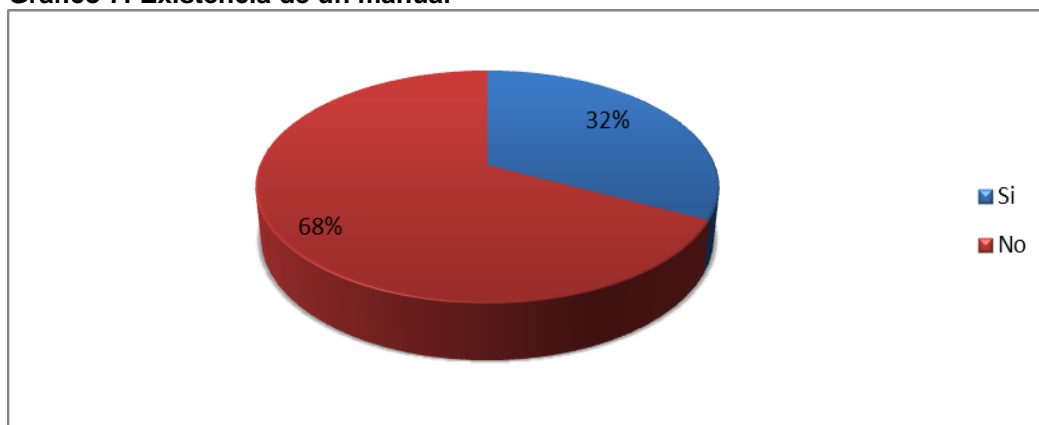
**Cuadro 11: Existencia de un manual**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	74	32
No	154	68
TOTAL	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 7: Existencia de un manual**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Cuando se pregunta a los encuestados si conocen sobre la existencia de un Manual y Procedimientos Administrativos, la mayoría dice que desconoce, esto se debe a que en la Institución no cuentan con este instrumento indispensable para la correcta organización del Centro Comercial.

**4) ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la Administración del Centro Comercial?**

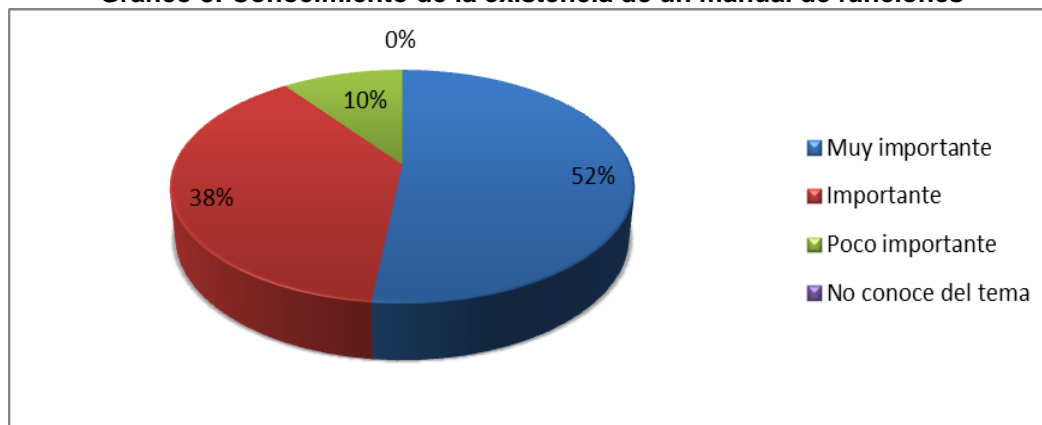
**Cuadro 12: Conocimiento de la existencia de un manual de funciones**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Muy importante	118	52
Importante	87	38
Poco importante	23	10
No conoce del tema	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 8: Conocimiento de la existencia de un manual de funciones**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la encuesta realizada a la población del Centro Comercial Chiriyacu, con el mayor porcentaje de los comerciantes y clientes que visitan las instalaciones y fueron encuestados manifiestan que es muy importante la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos, seguidos de un porcentaje que dice que es importante, lo cual motiva a continuar con el trabajo ya que es un instrumento que va a ser de mucha utilidad para el mejor desenvolvimiento de la Administración del CCCH.



**5) ¿Considera usted que el personal que labora en la Administración del Centro Comercial tiene bien definida sus tareas?**

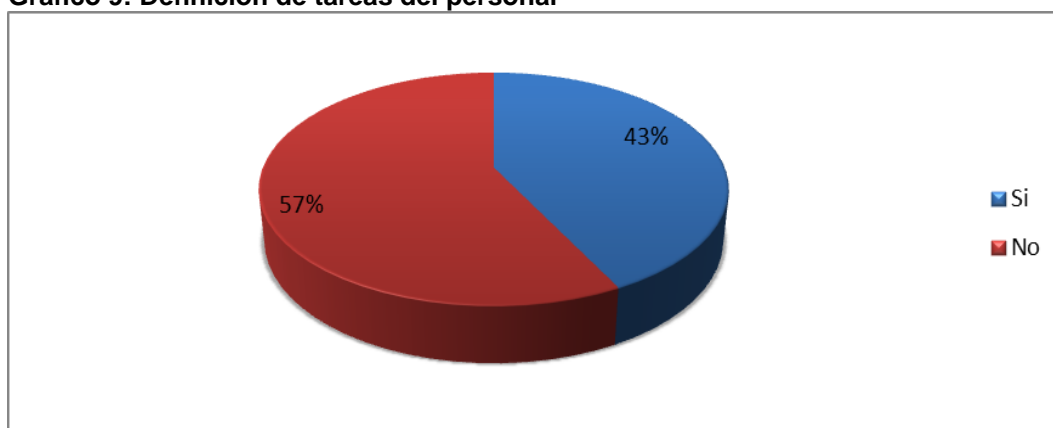
**Cuadro 13: Definición de tareas del personal**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	97	43
No	131	57
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 9: Definición de tareas del personal**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la pregunta realizada a la población del Centro Comercial Chiriyacu, a los encuestados si el personal que labora en la Administración tiene bien definidas sus tareas, el mayor porcentaje dice que si tienen definidas sus tareas, seguidas un porcentaje casi similar de quienes manifiestan que no las tienen definidas, esto se debe a que no existe un documento que norme para el público en general que visita las instalaciones, por lo que desconocen de la existencia para realizar sus trámites.

**6) ¿Crees usted que los procedimientos que en la actualidad usa la Administración del Centro Comercial son?**

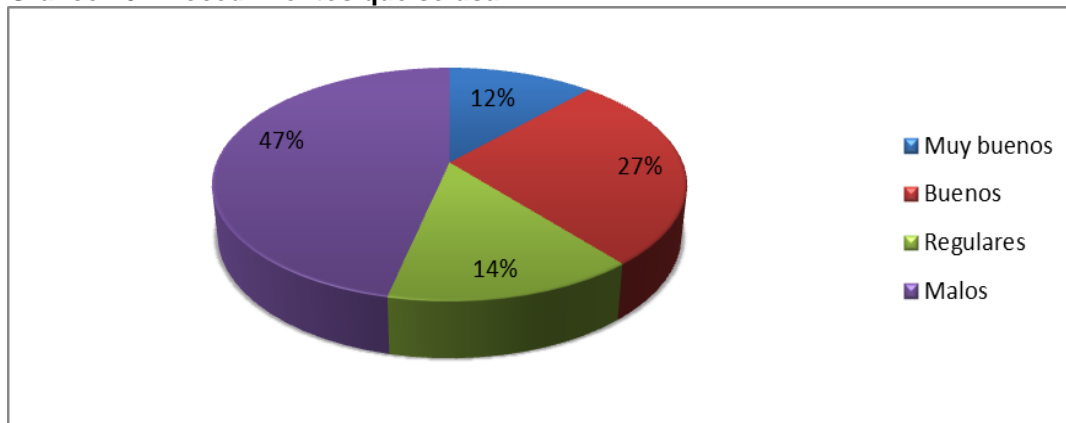
**Cuadro 14: Procedimientos que se usan**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Muy buenos	27	12
Buenos	62	27
Regulares	33	14
Malos	106	46
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 10: Procedimientos que se usan**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

La pregunta realizada a los encuestados, al preguntarles de los procedimientos que en la actualidad usa la Administración del Centro Comercial, más de la mitad manifiesta que son Malos, seguidos por otro porcentaje que sí reconoce que son Buenos, esto se debe a que los comerciantes que tienen varios años dentro del centro comercial cuentan con una rutina de cuáles deben ser los procedimientos, pero en el caso de los clientes o de los nuevos copropietarios saben de la realidad actual y saben que no existe un Manual y más bien actúan por criterio propio.

7) ¿Cree usted que se facilitaría la labor y el desempeño si existiría un manual de procedimientos Administrativos para el Centro Comercial?

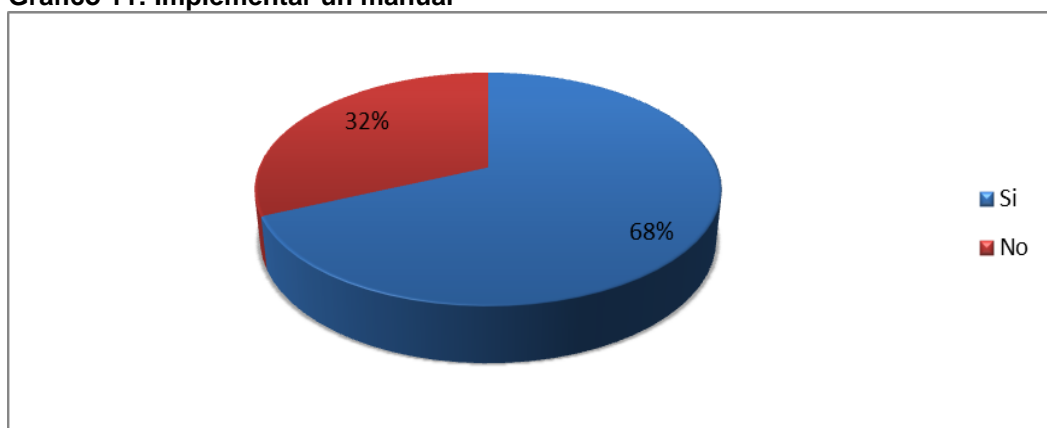
Cuadro 15: Implementar un manual

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	156	68
No	72	32
TOTAL	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Gráfico 11: Implementar un manual



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

La mayoría de los encuestados manifiestan que si se debe implementar un Manual de Procedimientos Administrativos, seguidos de un porcentaje minoritario que dice que no se debe implementar un Manual de Procedimientos, lo cual motiva a continuar con el trabajo ya que es un instrumento que va a ser de mucha utilidad para la Institución.

**8) Cree usted que ayude un manual de procedimientos Administrativos en:**

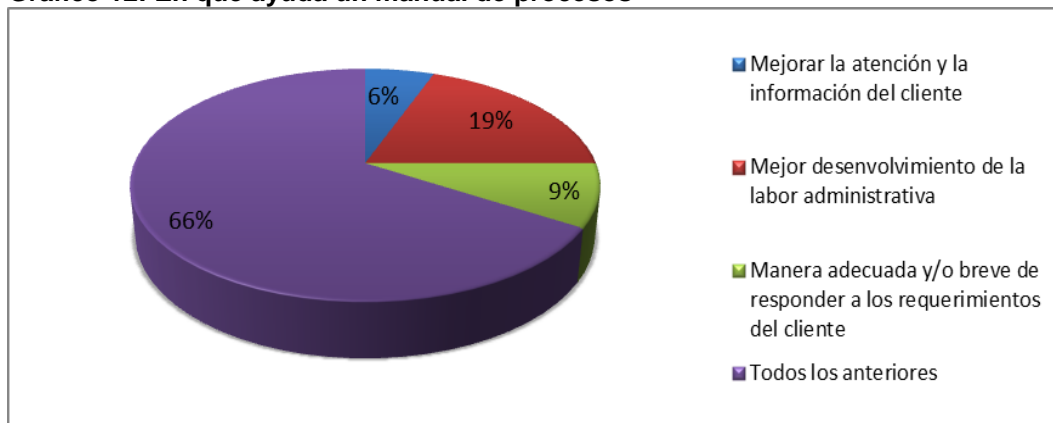
**Cuadro 16: En que ayuda un manual de procesos**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Mejorar la atención y la información del cliente	13	6
Mejor desenvolvimiento de la labor administrativa	44	19
Manera adecuada y/o breve de responder a los requerimientos del cliente	20	9
Todos los anteriores	151	66
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 12: En que ayuda un manual de procesos**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la pregunta realizada a la población del Centro Comercial Chiriyacu, a los encuestados se demuestra que existe un alto porcentaje que admite ser una ayuda el implementar un manual de procedimientos para todas las Tareas Administrativas (atención, desenvolvimiento y requerimientos), seguido también con un porcentaje mayor para el mejor desenvolvimiento de la labor Administrativa. Siendo esto un motivo más para continuar con la investigación para mejorar en todas las tareas.

**9) Para qué áreas cree usted que es más importante un manual de procedimientos:**

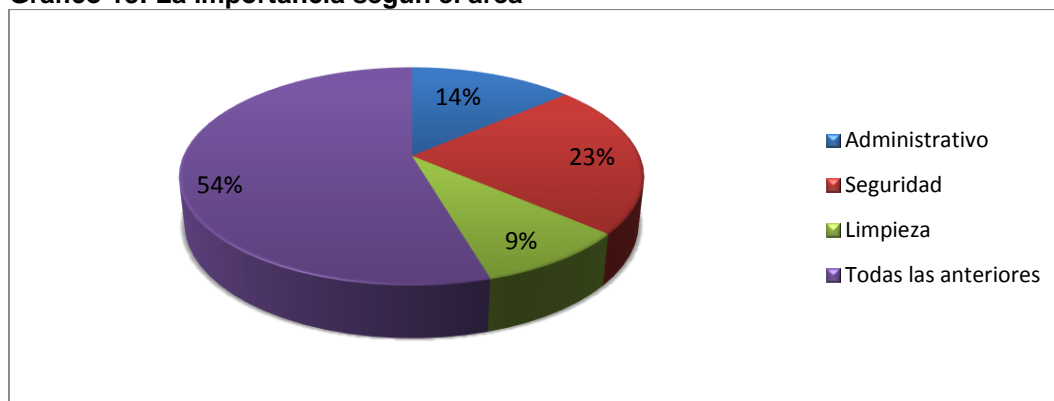
**Cuadro 17: La importancia según el área**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Administrativo	12	5
Seguridad	49	22
Limpieza	14	6
Todas las anteriores	153	67
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 13: La importancia según el área**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la pregunta realizada a los encuestados se demuestra que existe un alto porcentaje que admite ser una ayuda el implementar un manual de procedimientos para todas las Áreas Administrativas (Administración, seguridad, limpieza), seguido también con un porcentaje mayor para el mejor desenvolvimiento del Área de Seguridad, esto se puede decir que es por el alto índice de delincuencia que existe en el sector. Esto nos motiva más para continuar con la investigación para implementar un manual en todas las áreas mencionadas.

## 1.9.2 Personal administrativo del Centro Comercial Chiriyacu

### 1) ¿Pertenece usted al personal que labora para el Centro Comercial?

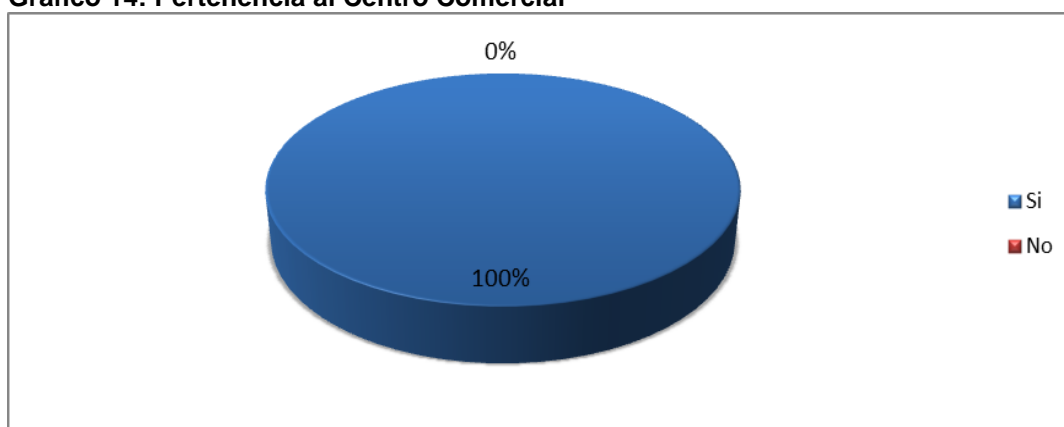
**Cuadro 18: Pertenencia al Centro Comercial**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	22	100
No	0	0
TOTAL	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 14: Pertenencia al Centro Comercial**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Como es evidente, tanto en el cuadro estadístico de recolección de datos, en cuanto, al gráfico de resultados, el 100% de los encuestados pertenece al personal administrativo, lo cual nos advierte la fidelidad de los datos que los encuestados nos proporcionan, en relación del funcionamiento y organización administrativa del centro comercial

2) ¿A qué área o a que departamento, pertenece usted en el Centro Comercial?

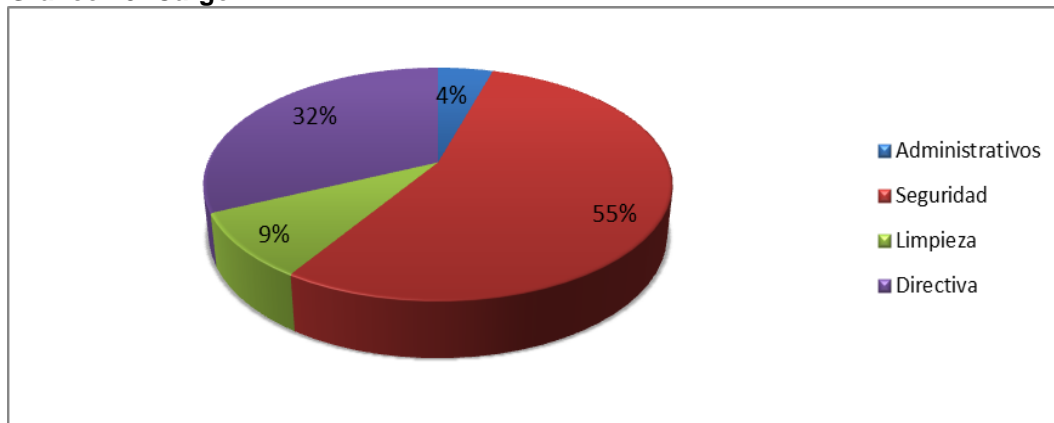
Cuadro 19: Cargo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Administrativos	1	5
Seguridad	12	55
Limpieza	2	9
Directiva	7	32
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Gráfico 15: Cargo



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Del total del personal administrativo del centro comercial encuestados el mayor porcentaje, 55%, manifiesta en el de seguridad, seguido con un buen porcentaje por la directiva, mientras que en tercer puesto estaría el personal de limpieza y en último lugar el Administrador, esto determina que el área con más gente es la de seguridad y dirigentes.

**3) ¿Tiene, usted, conocimiento si el centro comercial cuenta con un organigrama?**

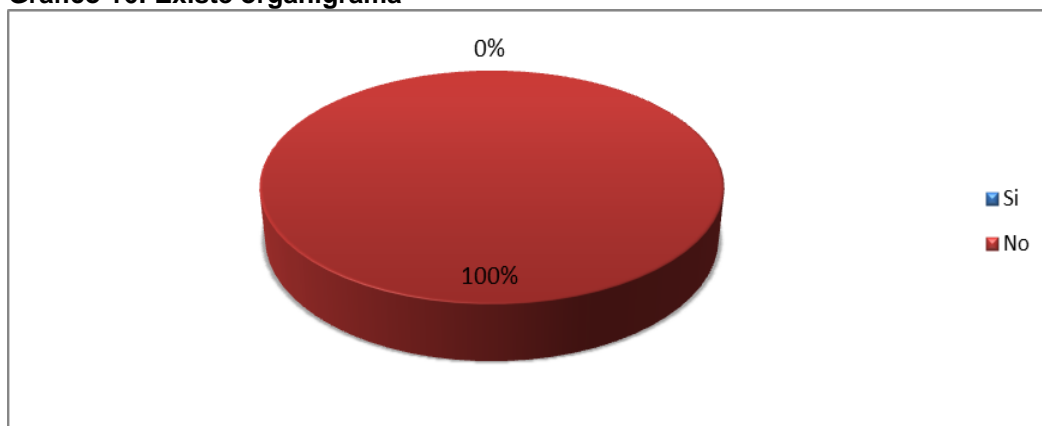
**Cuadro 20: Existe organigrama**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	0	0
No	22	100
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuestas a clientes**

**Elaborado por: Gabriel Enríquez**

**Gráfico 16: Existe organigrama**



**Fuente: Encuestas a clientes**

**Elaborado por: Gabriel Enríquez**

Los resultados exponen que la mayor parte de los empleados desconocen si el centro comercial cuenta con un organigrama o por lo menos opinan que no se les ha socializado; por otro lado un porcentaje nada representativo considera que si existe dicho organigrama en el centro comercial.



#### 4) ¿Qué tipo de manuales Administrativos, actualmente más conoce?

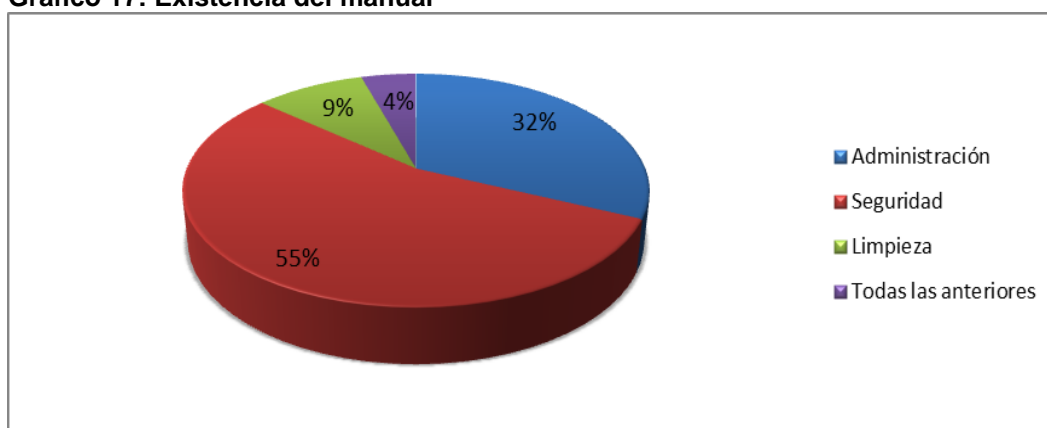
Cuadro 21: Existencia del manual

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Administración	7	32
Seguridad	12	55
Limpieza	2	9
Todas las anteriores	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Gráfico 17: Existencia del manual



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

En la encuesta realizada al personal del CCCH., la mayoría manifiesta que el mayor conocimiento de los procedimientos Administrativos son los de seguridad seguido por un porcentaje que manifiesta que conoce más de los manuales Administrativos, sin embargo es importante mencionar que si revisamos los resultados de la frecuencia nos damos cuenta que en cada celda existe el mismo número de personal, lo que significaría que cada personal solamente conoce de su área mientras que tan solo un trabajador manifiesta conocer todos los procedimientos, por lo que sería necesario socializar y capacitar a todo el personal para que conozcan los procedimientos en general.

**5) ¿Cree usted que se necesita un manual de procedimientos administrativos para el Centro Comercial?**

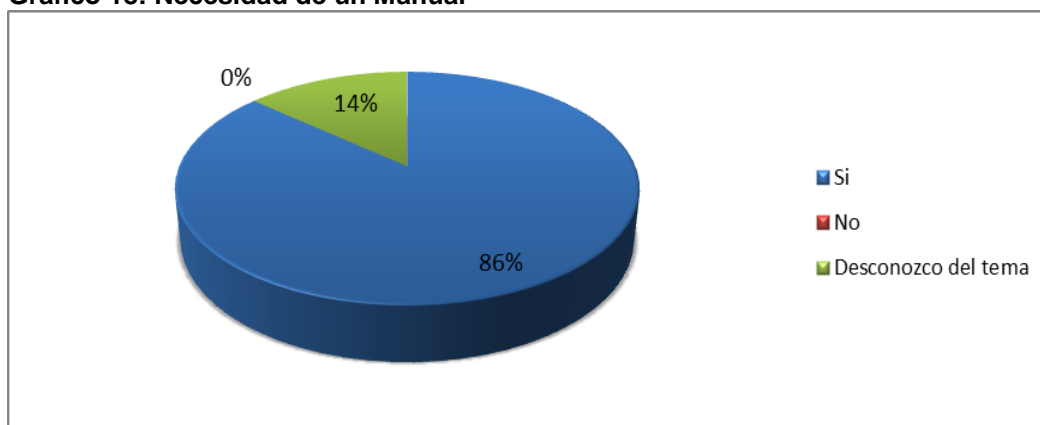
**Cuadro 22: Necesidad de un Manual**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	19	86
No	0	0
Desconozco del tema	3	14
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 18: Necesidad de un Manual**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Cuando se pregunta a los encuestados si necesitan un manual de procedimientos Administrativos para el CCCH., la mayoría del personal dice que si se necesita implementar un nuevo manual de procedimientos, seguido de un porcentaje mínimo que dice que desconoce del tema, siendo el no una opción no elegida, lo cual motiva a continuar con el trabajo ya que esto se debe a que son pocos los conocimientos del uso de los manuales que en la actualidad se lleva, siendo este un instrumento indispensable para la correcta organización y utilidad para la institución.

**6) ¿Crees usted que los procedimientos que en la actualidad usa la Administración del Centro Comercial son?**

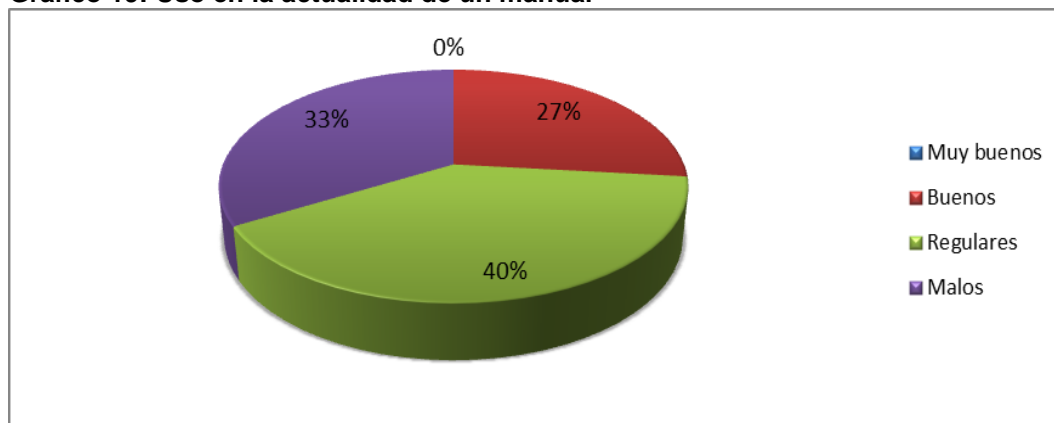
**Cuadro 23: Uso en la actualidad de un manual**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Muy buenos	0	0
Buenos	8	36
Regulares	12	55
Malos	10	45
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 19: Uso en la actualidad de un manual**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Al preguntar a los encuestados que tan importantes consideran los procedimientos Administrativos que se usan en la actualidad, existe un gran porcentaje que manifiesta que es muy irregular lo que demuestra que si existen procedimientos no se cumplen y no se los considera, mientras que no muy lejano a este porcentaje está el malo demostrando que en la actualidad no hay un manual que se utilice y que si hay lo desconocen o no lo utilizan por ultimo tenemos la opción de bueno estando con el porcentaje más bajo de las respuestas. Esto nos da la conclusión de que no se usa buenos procedimientos administrativos siendo más irregulares y malos.

7) ¿Conoce usted si la empresa tiene establecida la misión y visión para el centro comercial?

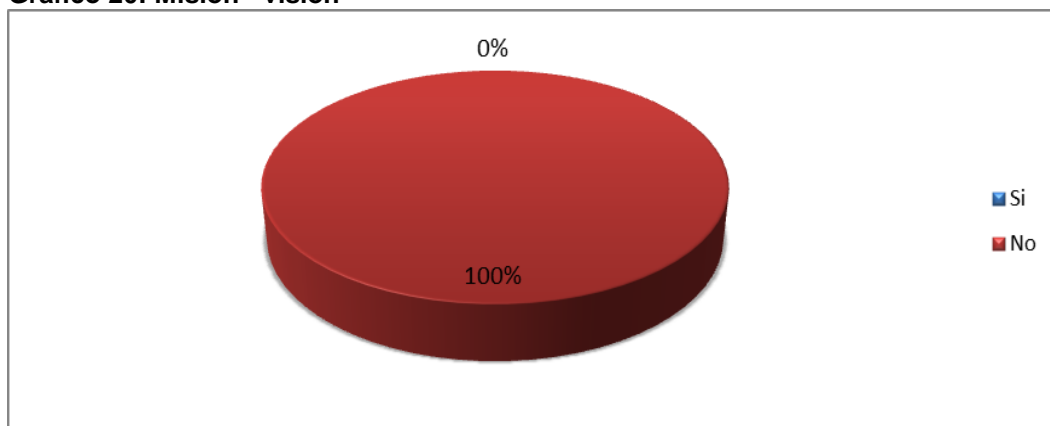
Cuadro 24: Misión - visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	22	100
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Gráfico 20: Misión - visión



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

El cuadro muestra que el total de los empleados concuerdan en que el centro comercial no cuenta con la visión y misión definida, sino más bien opinan no existe ningún documento en el que puedan encontrar o existir la misión y visión.

**8) Marque los aspectos administrativos que un manual de procedimientos Administrativos mejoraría:**

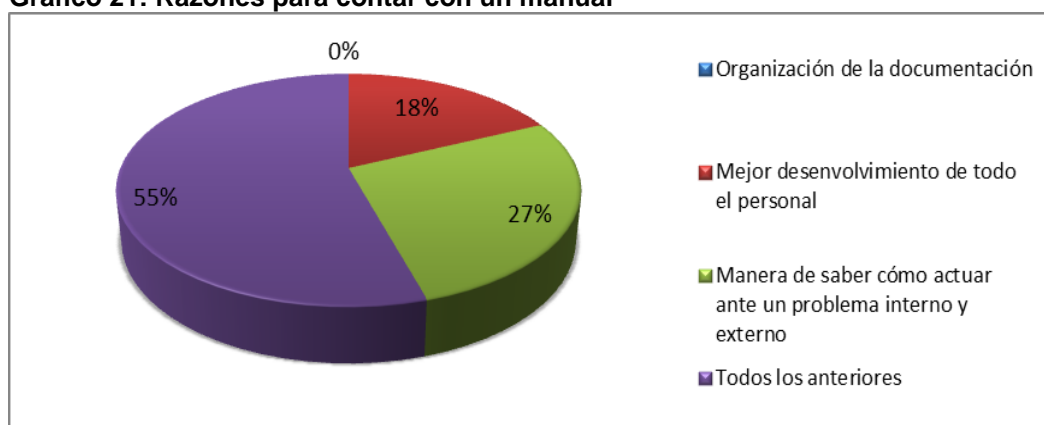
**Cuadro 25: Razones para contar con un manual**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Organización de la documentación	0	0
Mejor desenvolvimiento de todo el personal	4	18
Manera de saber cómo actuar ante un problema interno y externo	6	27
Todos los anteriores	12	55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 21: Razones para contar con un manual**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

La mayoría de los empleados como podemos observar en este gráfico creen que existe mucha importancia y muchas razones para contar con un nuevo manual ya que la respuesta de mayor porcentaje está, en todas las anteriores, de igual forma en segundo puesto con porcentaje está la respuesta, que debería existir un manual de procedimientos administrativos para saber cómo actuar ante un problema interno y externo; también el personal considera que otro de los factores favorables es el mejor desenvolvimiento en sus labores mientras que se refleja que lo mínimo que aportaría un manual sería en la organización de la documentación claro está que este también es muy importante y no se debería descartar.

9) De los actuales procedimientos Administrativos, usted los considera como:

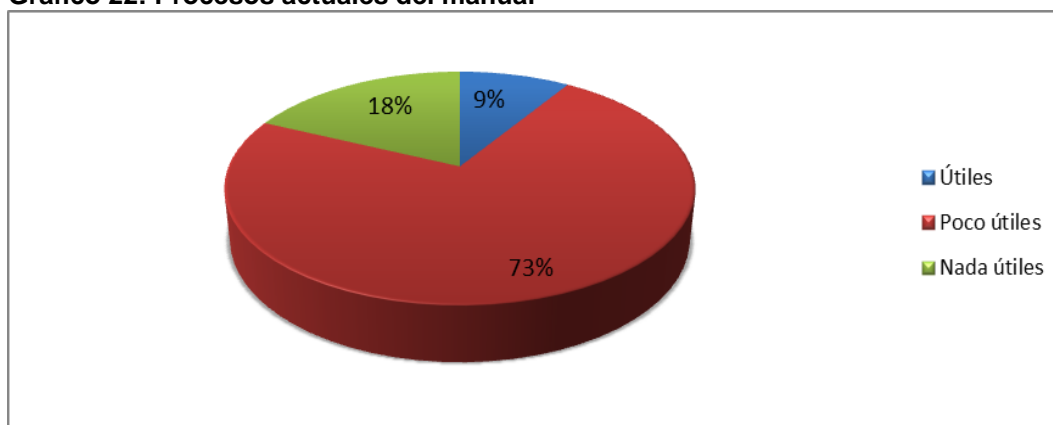
**Cuadro 26: Procesos actuales del manual**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Útiles	2	9
Poco útiles	16	73
Nada útiles	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 22: Procesos actuales del manual**



Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Al preguntar a los encuestados que como los considera a los actuales procedimientos, en su totalidad el personal considera y ratifica en la pregunta número 6, que los procedimientos actuales son poco útiles y segundo lugar opinan que en la actualidad son poco útiles; quedando como un porcentaje muy mínimo el útil, como conclusión se demuestra que los procedimientos actuales no se los usa ni tampoco se los cumple ya que el mismo personal lo refleja en sus respuestas.

10) Para qué áreas cree usted que es más importante un manual de procedimientos:

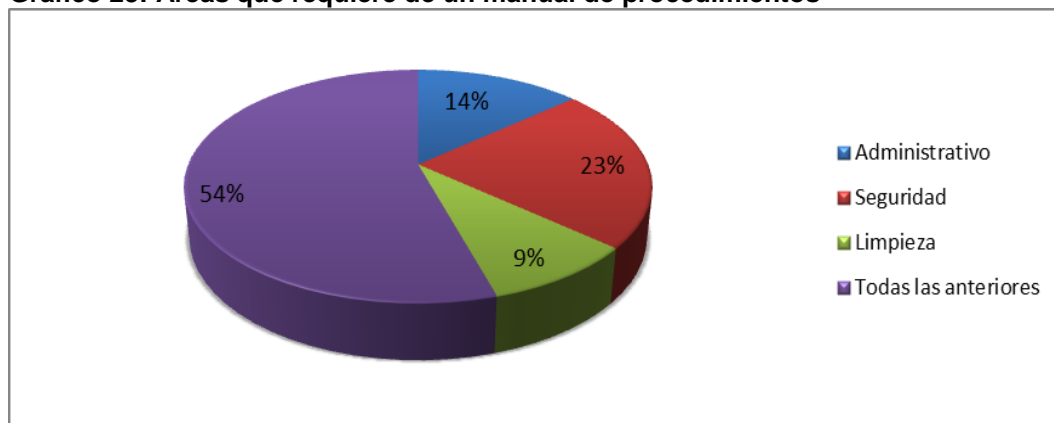
**Cuadro 27: Áreas que requiere de un manual de procedimientos**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Administrativo	3	14
Seguridad	5	23
Limpieza	2	9
Todas las anteriores	12	55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

**Gráfico 23: Áreas que requiere de un manual de procedimientos**



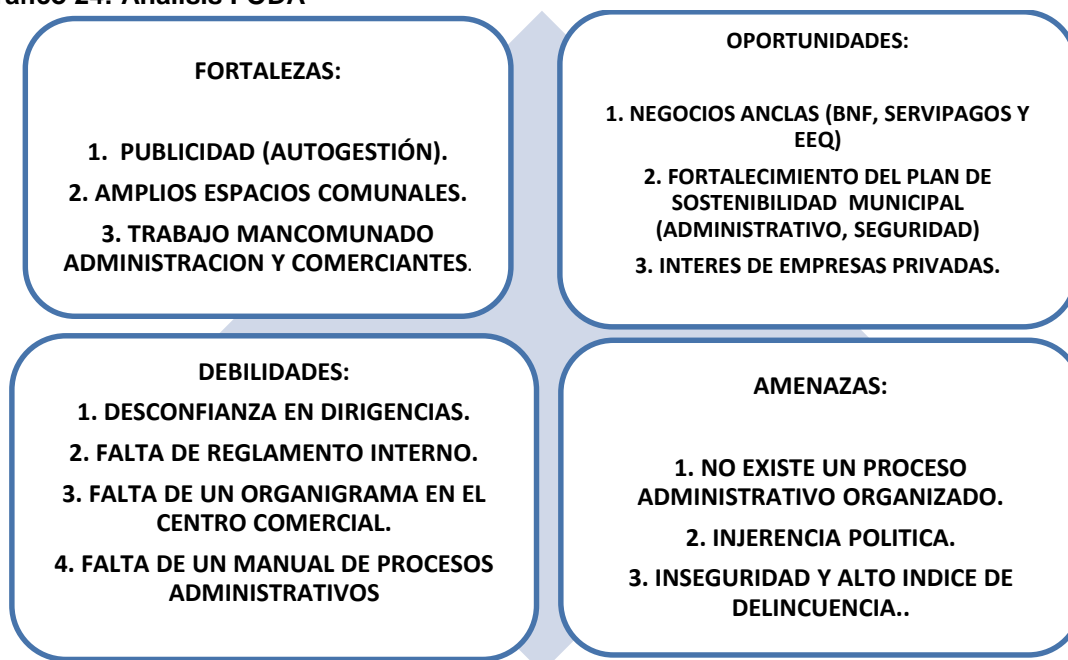
Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Gabriel Enríquez

La mayoría de los empleados como se observar en este gráfico, con el mayor porcentaje, saben que existe mucha necesidad de un manual de procedimientos administrativos pero la de mayor exclusividad es para todas las áreas esto refleja que hay muchas razones para contar con un nuevo manual sin considerar un área específica, más bien todas son importantes para crearlas o elaborarlas.

## 1.10 ANÁLISIS FODA

Gráfico 24: Análisis FODA



Fuente: Investigación de campo y documental  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

### 1.10.1 Fortalezas

- **Publicidad (Autogestión):**

Muchas de las empresas públicas y privadas solicitan espacios en las instalaciones del Centro Comercial Chiriyacu para publicitar sus productos y servicios ya que su ubicado en esta zona es considerada una de las más comerciales. Además cuenta con varios servicios como: Empresa Eléctrica de Quito, Servipagos, Banco Nacional de Fomento, dispensario Odontológico y guardería municipal; como servicios adicionales cuenta con: Mi Canchita (cancha para indor futbol, vóley ball, básquet ball y áreas recreativas infantiles) y parqueaderos, las cuales permiten un servicio adicional que marca la diferencia frente a otros centros comerciales.



- **Amplios Espacios Comunes.**

El Centro Comercial Chiriyacu cuenta con 4 parqueaderos y amplios espacios para realizar cualquier tipo de evento; además tiene los equipos necesarios como: tarima, amplificación, parlantes para el perifoneo interno y externo, mesas, sillas, áreas cubiertas y al aire libre, conexiones eléctricas de alto voltaje entre otros.

- **Trabajo mancomunado administración y comerciantes.**

La relación que se mantiene entre los comerciantes y la administración es directa puesto que muchos de los procedimientos se los realiza en conjunto, actualmente se cuenta con una directiva de comerciantes la misma que es responsable de la cuenta bancaria donde se depositan los fondos y movimientos del dinero que se recauda de expensas y arriendo de islas.

### **1.10.2 Debilidades**

- **Desconfianza en dirigencias.**

En el año 2007 mediante asamblea general por primera vez a la cual asisten todos los copropietarios, en la cual se elige una directiva para el centro comercial la que tenía que cumplir un período de cuatro años, teniendo fin el periodo en el 2011. Los representantes que conforman la directiva del Centro Comercial Chiriyacu:

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| • Sr. Miguel Jinde        | Copropietario Local 55  |
| • Sr. Joselito Curo       | Copropietario Local 50  |
| • Sr. David Tenorio       | Copropietario Local 52  |
| • Sr. Francisco Tituaña   | Copropietario Local 45  |
| • Sr. Francisco Cujilema  | Copropietario Local 150 |
| • Sra. Gladys Proaño      | Copropietario Local 98  |
| • Sr. Segundo Llumiquinga | Copropietario Local 3   |

De los integrantes los que tienen cargo definido son:

- Sr. Miguel Jinde Representante
- Sr. David Tenorio 1er Responsable - Cuenta Bancaria
- Sr. Francisco Cujilema 2do Responsable - Cuenta Bancaria
- Sra. Gladys Proaño Secretaria

Mientras que los otros tres integrantes son comerciantes que han apoyado y respaldado a la directiva.

Una vez detallado como se compone una directiva, explicamos la problemática, que se genera en el periodo del 2011 cuando se realiza una asamblea general para la rendición de cuentas y dar por terminada la gestión oficialmente dando paso a una nueva elección, la asamblea general propone continúe la misma directiva a falta de candidaturas hasta que exista postulantes para una nueva directiva.

Esta crisis se da porque la mayoría de los comerciantes asistentes votaron a favor de la continuación de la Directiva saliente; mientras que el grupo de los que no participaron de la asamblea se pusieron en contra de lo elegido; resultando la suma de los ausentes y votos en contra de la asamblea un gran porcentaje con respecto al total de comerciantes de todo el Centro Comercial

- **Falta de reglamento interno.**

El Centro Comercial Chiriyacu cuenta ya con un borrador del reglamento interno que se elaboró por un grupo de comerciantes y parte de la directiva, pero no se aprueba ya que muchos de los comerciantes creen que al aprobarse van hacer regularizados y controlados, esto genera una inestabilidad interna estabilizando las tomas de decisiones y los controles generales que debe tomar la administración para solucionar los conflictos, problemáticas que se generan a diario entre comerciantes y para el centro comercial.

- **Falta de un organigrama en el centro comercial.**

Para mejorar sus procesos comerciales y de servicio al cliente necesitamos de una estructura organizacional (organigrama) que permitirá tener mayor éxito para proyectarse eficazmente para un futuro mejor, dando inicio para el fortalecimiento de la administración del Centro Comercial Chiriyacu.

- **Falta de un manual de procesos administrativos**

La Administración del Centro Comercial Chiriyacu no cuenta con procesos administrativos predefinidos ni estandarizados, lo que ocasiona que el personal a cargo de los mismos no tenga claro el límite y alcance de sus responsabilidades sobre cada proceso, por otro lado, también se producen retrasos en la ejecución de los mismos e inclusive redundancia de tareas.

### **1.10.3 Oportunidades**

- **Negocios anclas (BNF, SERVIPAGOS Y Empresa Eléctrica Quito)**

Los negocios que se pueden incorporar al CCCH son importantes para el progreso, productividad y aumento de nuestra clientela ya que muchos de nuestros negocios actuales permiten complementar nuestra atención y servicio, brindando una mejor oportunidad, para el aumento de nuestro máspreciado tesoro y por quien nos mantenemos en el mercado, nuestros clientes.

- **Fortalecimiento del plan de sostenibilidad municipal (administración, seguridad)**

El respaldo que conserva el Centro Comercial Chiriyacu es del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito hacia los 10 Centros Comerciales Populares por medio de la ACDC y la DCCP esta inversión municipal constituye un aporte para la auto-sostenibilidades del CCCH y de sus ocupantes, permitiéndoles fortalecerse hasta sus sostenibilidad económica propia.

- **Interés de empresas privadas.**

Existen intereses de empresas privadas que están actualmente posicionadas en el mercado, que buscan un área o un espacio para generar comercio y poder publicitar su marca ya que la ubicación y el sector del CCCH es una zona comercial de alta circulación tanto vehicular como peatonal.

#### **1.10.4 Amenazas**

- **No existe un proceso administrativo organizado.**

En la actualidad en los Centros Comerciales del ahorro, son pocos los procesos administrativos que se tenga que aplicar en cada conflicto, problema o requerimiento por parte de la administración que se aplican el Municipio de Quito en los CCA, ya que muchas de las problemáticas son diferentes entre los centros comerciales ya que las problemáticas entre centros comerciales son distintas siendo muy pocas las similitudes por su: espacio, organización, economía y liderazgo que mantienen cada uno.

Como conclusión la administración del Centro Comercial Chiriyacu tiene que acoplarse a las necesidades que se presenten a diario y dependiendo de eso aplique los procesos requeridos para administrar organizadamente, es por esto que se genera una desorganización entre el personal y los clientes, porque no siempre se mantiene un proceso ante cualquier problemática.

- **Competencia entre centros comerciales.**

Existe competencia directa de Centros Comerciales en nuestro entorno, que en la actualidad se mantiene bien organizados ya que dependen de ellos mismos como: Cablec, Negocios Andinos. Estos mantienen el mismo target inclusive la misma mercadería a un precio mucho más económico. Por comentario de los comerciantes se conoce que existen distribuidores de los centros comerciales de la competencia directa (Cablec, Negocios

Andinos) que abastecen de mercadería al CCCH y no al precio de fábrica si no al precio de venta al público.

Considerándose otra amenaza como otro de nuestros competidores directos que pertenecen a los CCA es el Centro Comercial Ipiales del Sur, el simple hecho que ellos alcancen un crecimiento económico y posicionamiento del mercado hace que el CCCH se vea en la obligación de crecer a la par o por separado.

- **Inseguridad y alto índice de delincuencia.**

La inseguridad se genera por que aledaño al predio del CCCH se encuentra el Mercado de Chiriyacu (MCH), conocido como el “Camal”; adicional a esto el CCCH no cuenta con el control de tres puertas que son accesos directos entre MCH y CCCH, puesto que estas puertas le pertenecen a la administración del MCH. En este mercado se encuentra la “cachinería” (venta de cosas robadas), esto genera la alta presencia de delincuentes, ladrones, revendedores, drogadictos, expendedores de drogas y demás personas relacionados a asuntos ilícitos; generando el transito libre de este tipo de malhechores, causando una desconfianza por parte de los comerciante, visitantes y clientes, provocando la intranquilidad tanto con sus bienes personales como de sus medios de transporte propios, siendo para el CCCH una amenaza.

### 1.10.5 Cruces Estratégicos

**Cuadro 28: Matriz FODA**

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad (autogestión).</li> <li>2. Amplios espacios comunales.</li> <li>3. Trabajo mancomunado administración y comerciantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconfianza en dirigencias.</li> <li>2. Falta de reglamento interno.</li> <li>3. Falta de un organigrama en el centro comercial.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negocios anclas (BNF, SERVIPAGOS y EEQ).</li> <li>2. Fortalecimiento del plan de sostenibilidad municipal (administración y seguridad).</li> <li>3. Interés de empresas privadas</li> </ol>	<p>Los amplios espacios comunales permite poder arrendar Negocios anclas lo que genera mayores ingresos económicos y de clientela para el CCCH, es importante mantener la autogestión en conjunto con la Administración y los comerciantes; esto creara mayor interés por las empresas que estén posicionadas en el mercado, pero esto permite mayor publicidad para el Centro Comercial.</p>	<p>Como primordial estrategia se debe de establecer un organigrama institucional para el buen funcionamiento del centro comercial para mejorar la organización, y si el centro comercial no crea un organigrama este mantendrá conflictos innecesarios y cada vez más problemáticos, entonces es necesario crear un organigrama para asignar responsabilidades para mejorar el control de los procesos. Otra de las estrategia para que se fortalezca el plan de sostenibilidad se debe implementar mediante Asamblea de comerciantes un reglamento interno y para potencializar la negociación de empresas privadas se tiene que establecer una Directiva mediante la elección, comunicación y acuerdo de todos los comerciantes.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un proceso administrativo organizado.</li> <li>2. Competencia entre centros comerciales.</li> <li>3. Inseguridad y alto índice de delincuencia.</li> </ol>	<p>Es necesario crear un manual de procesos administrativos para que mejore la organización de la Administración y mejore la relación entre Directiva, comerciantes y personal administrativo.</p> <p>También se deberá potencializar los trabajos mancomunados manteniendo la comunicación entre comerciantes y Administración.</p>	<p>Se debe comenzar con la implementación del reglamento interno del centro comercial para poder conformar la Directiva y mantener una herramienta de trabajo. Esto permite que la Directiva genere un liderato para el CCCH y pueda desarrollar proyectos de mejora interna y sea mancomunado con los Candidatos accediendo a proyectos reales y bien fundamentados.</p>

**Fuente: Encuestas a clientes**

**Elaborado por: Gabriel Enríquez**

## **1.11 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Actualmente el CCCH, se encuentra con problemas de organización que no permiten un mejor funcionamiento y desarrollo del mismo, esto se lo considera porque se está trabajando con un grupo de representantes que ya cumplió con su periodo, pero que no dejan la Dirigencia ya que el interés del actual, es que se auditen los ingresos y egreso del Centro Comercial para que luego se apruebe el reglamento interno; este tipo de problemas afecta directamente a los comerciantes por la falta de compromiso y a la Administración por la poca organización y conocimiento de los procedimientos administrativos que se mantienen y que deben cambiar para una mejor comunicación y control.

Una de las principales debilidades es que la Administración conjuntamente con los representantes, es el no tener un manual de procedimientos administrativos que permita el mejor desenvolvimiento para el control y orden de cada proceso en la actividad asignada bajo los parámetros administrativos y de supervisión del CCCH.

Otro de los problemas que se deben solucionar, es de agilizar los trámites para la aprobación del reglamento interno, ya que una vez aprobado permitirá la elección de una Directiva para el CCCH y esto será la herramienta necesaria para mejorar el control y facilitar el cumplimiento de los derechos y obligaciones que tienen todos los comerciantes que ocupan las instalaciones para el comercio, además esto proporcionara un rápido desenvolvimiento de la Administración permitiendo trabajar mancomunadamente entre Directiva y comerciantes, agilizando la toma de decisiones, dando cumplimiento a todas las disposiciones que sean beneficiosas para el desarrollo comercial y organizacional.

Dicho de una manera resumida, si el CCCH quiere desarrollarse y ser competitivo debe implementar un manual de procedimientos Administrativos ya que esto puede permitir el fortalecimiento tanto en la

organización y en el control de cada uno de los procesos que debe mantener todos los centros comerciales en especial éste.



## **CAPÍTULO II.**

### **Marco teórico**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE MARCO TEÓRICO**

En el marco teórico se define como:

**Es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Existen numerosas posibilidades para elaborarlo, la cual depende de la creatividad del investigador. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado. (“¿Qué es el Marco Teórico?,” 2011, p.1)**

En base a lo expuesto se puede establecer que el marco teórico es el desarrollo de la teoría, relativo al problema de investigación siempre que se tenga identificado y bien direccionado el planteamiento del problema. Esto permite averiguar fuentes para detectar, extraer, orientar y recopilación de la investigación para el desarrollo del proyecto.

#### **2.2 ADMINISTRACIÓN**

La administración es la disciplina que agrupa los conocimientos, teorías y principios, que a su vez dan paso a las diversas técnicas, modelos y estrategias para el manejo de las organizaciones.

**Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, o sí?. Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de**

**manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. (Robbins, 2005, p.7)**

La administración abarca a todas las actividades que permiten dirigir una organización y gestionar los recursos de la misma, recursos que pueden ser financieros, humanos, técnicos, digitales, físicos, entre otros.

Para la presente investigación cabe considerar que existen diversos modelos de administración, entre los que se encuentra la administración por procesos.

### **2.2.1 Administración por procesos**

Se puede entender, por administración por procesos, a:

**La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades. (Tovar & Mota, 2007, pág. 20)**

La administración por procesos permite la mejora continua de la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa al enfocarse en la mejora continua de los procesos.

Generalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La administración por procesos percibe la organización como un sistema

interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Constituye una visión alternativa a la tradicional estructura organizativas de corte jerárquico- funcional.

Este tipo de administración facilita el determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, permite establecer prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

### **2.2.2 Características y Ventajas de la Administración por Procesos**

Según Fernández (2003) la administración por proceso presenta las siguientes características:

- Requiere una identificación y documentación de procesos continua.
- Se basa en objetivos definidos por proceso.
- La estructura se organiza en función de los responsables de cada proceso (propietario del proceso).

También se pueden mencionar las siguientes ventajas, que constituyen a su vez otras características propias de la administración por procesos según Martínez-Otero (1997):

- Incrementa la eficacia
- Reduce Costos
- Mejora la calidad
- Acorta los tiempos y reduce los plazos de producción y entrega del servicio.
- Se conoce el responsable de cada proceso.
- Simplifica los proceso para volverlos más eficientes.
- Reduce la burocracia
- Amplia las funciones y responsabilidades del personal
- Permite incluir actividades de valor añadido.

## **2.3 EMPRESA**

La empresa es el punto donde se concentra la administración, y puede conceptualizarse como el entorno productivo, económico y social en el que todos los recursos se encaminan hacia el cumplimiento de determinados objetivos, no obstante, estos objetivos suelen tener criterios económicos o de rentabilidad.

“Podemos decir que la empresa, desde la perspectiva económica, es «la organización de los factores de la producción con el fin de obtener una ganancia ilimitada »”(Velasco y del Valle, 2007, p.27).

### **2.3.1 Centro comercial**

De acuerdo con Escudero Gómez, 2008 “Se aplica este termino de forma variopinta a espacios, arquitecturas y estructuras comerciales diferentes” (p.25). Esto puede dificultar el definir físicamente lo que abarcaría un centro comercial, sin embargo, desde el enfoque administrativo, se trataría de la infraestructura, grande o pequeña, en la que confluyen múltiples negocios de diversas tipologías.

Para Lobato & López (2005) un Centro comercial es un lugar geográfico donde se concentra la oferta de bienes y servicios. Concepto que es equivalente al concepto de mercado geográfico desde el punto de vista de la oferta.

Para completar el concepto de mercado hay que delimitarlo desde el punto de vista de la demanda, así: Area comercia! es el territorio donde se concentra la demanda que nutre la actividad del centro comercial. La relación de los dos conceptos que se complementan para determinar geográficamente el mercado, define el área comercial como el territorio de influencia del centro comercial.

La concentración de la actividad comercial en determinados centros físicos, centros comerciales, se debe a dos factores según Lobato & López (2005, p.17):

- La oferta de bienes y servicios en pequeños núcleos de población sólo satisface necesidades básicas, ya que la oferta de bienes y servicios especiales se concentra en núcleos de población más grandes, donde existe una demanda amplia de este tipo de bienes.
- La tendencia a desplazarse para comprar aumenta sensiblemente a medida que crece el nivel de renta de los individuos.

## 2.4 ORGANIGRAMA

La estructura organizacional funciona en la empresa, como el esqueleto en el cuerpo humano, ya que constituye y refleja la forma en que están organizados jerárquicamente los elementos que componen la empresa.

**Acerca de la estructura organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización. (Robins, 2005, pág. 234)**

De modo que el tipo de estructura influirá de forma notable en los elementos clave que menciona Robbins. Daft (2005) menciona por su parte tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

La estructura organizacional está reflejada en el organigrama, esta gráfica es la representación visual de todas las actividades y proceso en una organización. Esta representación es muy útil para entender cómo trabaja la compañía. En este se puede visualizar las diferentes partes o áreas de una organización, como se relacionan entre si y como cada posición y departamento encaja en el todo.

Para Vásquez (2002) “Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”.

Los organigramas sirven para representar gráficamente la estructura orgánica de una institución permitiendo identificar las distintas relaciones tanto de responsabilidad como de autoridad, por lo tanto permite el reconocimiento del orden regular de los órganos que la integran.

#### **2.4.1 Objetivos de los organigramas**

**El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación. (“Instrumentos de comunicación empresarial,” 2010)**

El establecer un organigrama institucional se resume las líneas de autoridad, funciones y sus responsabilidades, se lo debe estructurar como la principal carta de presentación de la organización para que brinde en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la institución.

#### **2.1.1 Tipos de organigramas**

Se entiende por organigrama a la representación gráfica de la organización de una entidad, empresa o actividad. A partir de este se puede presentar

información general sobre las características de la empresa así como también realizar un análisis de su estructura organizacional.

Existe algunas propuestas para clasificar los organigramas y distintos criterios para clasificarlos, en este proyecto vamos a analizar lo que consideramos los más importantes.

- **Según su naturaleza:**

**Mesoadministrativos:** en estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

- **Según el ámbito:**

**Generales:** aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta.

- **Según la presentación:**

**Verticales:** las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.

## 2.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Por Manual administrativo se entiende que:

**El Manual de procedimientos administrativos es el documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, las obligaciones económicas que se derivan, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios para su cumplimentación. (“Manual Administrativo,” 2012, p.1)**

Para definir los manuales administrativos he considerado importante lo publicado en la página [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) donde se puntualiza como un

documento que recopila toda la información de los procedimientos administrativos manteniendo un organización para su cumplimiento, dentro del marco legal que lo soporta y facilitando los modelos de documentos necesarios para su cumplimiento.

Considerando todos los aspectos más relevantes, y bajo un criterio propio. Los manuales administrativos sirven para el desarrollo de las funciones operativas y administrativas de una empresa, ya que esta permite una mejor organización, a través de una documentación de manera ordenada y sistémica para su cumplimentación, logrando obtener el trabajo de todo el personal que desempeña responsabilidades específicas.

### **2.5.1 Objetivos de los manuales administrativos**

De acuerdo a su clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, alcances, funciones, responsable, procedimientos, políticas, documento, entre otros.
- b) Precisar cada una de las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para designar responsables, evitar duplicidad y mantener respaldos.
- c) Construir y ayudar a la ejecución correcta de las labores del personal que propicie un trabajo uniforme.
- d) Medio de orientación e integración para el personal novato o nuevo, facilitando su labor en las distintas funciones.
- e) Proporcionar información para las labores administrativas.
- f) Accede conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables a su cargo.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y facilitan la labor del personal no capacitado ya que permite describir en forma detallada las actividades de cada labor.



- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene y agiliza la consulta de todo el personal.
- j) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- k) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- l) Determina en forma más precisa las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- n) Aumenta la eficiencia y eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

### **2.5.2 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

- Ventajas:

Con la aplicación de un manual administrativo presenta múltiples ventajas de las cuales se destacan las siguientes:

- 1) Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- 2) Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3) Facilita la identificación de los problemas de la administración.
- 4) Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en lo que respecta a la organización y desarrollo del Centro Comercial.
- 5) Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y organización del personal.

- 6) Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- 7) Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- 8) La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- 9) Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- 10) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo realizado.
- 11) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- 12) Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- 13) Aseguran continuidad y coherencia en los procesos y normas a través del tiempo.
- 14) Son instrumentos útiles en la labor diaria del personal.
- 15) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- 1) Muchas de los comerciantes consideran que los manuales tienen demasiada información de muy poca necesidad.
- 2) Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual.
- 3) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- 4) Su elaboración requiere de mucho tiempo y entrega de información.
- 5) No cuentan con el tiempo necesario para actualizar periódicamente.
- 6) Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es una problemática para el Centro Comercial.

- 7) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

## **2.6 PROCESOS**

### **2.6.1 Definición de proceso**

El proceso es la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad, acciones o tarea organizadas a obtener un resultado específico y predeterminado.

Toda empresa u organización, es un conjunto de diferentes procesos de diversas áreas, trabajando de manera coordinada para conseguir un mismo fin. Muñoz Machado (1999) define al proceso de la siguiente forma: “La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado. Cada una de estas ordenaciones constituye un proceso”. (Muñoz Machado, 1999, p.225)

Esta definición no se aleja de las dadas por otros, autores, como por ejemplo Juran (1990) quien define al proceso como “Un proceso es...una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo” (p.151).

Jurán (1990) califica al proceso como una serie de acciones sistemáticas, por tanto un proceso es un sistema en el cuál las partes o subprocesos se enfocan en la realización del mismo objetivo. Cabe notar también que Jurán no la llama un conjunto de acciones, sino una “serie”, lo cual da a entender que dichas acciones sistemáticas deben ser realizadas una a continuación de otra.

### **2.6.2 Elementos del proceso**

Todo proceso tiene tres elementos según Pérez Fernandez de Velasco (2009):

- Una Entrada
- Una secuencia de actividades

- Una Salida

El “input” o “entrada” es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

El “output” o “salida” es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Otros autores coinciden en que un proceso puede tener diversos elementos dependiendo de los resultados y el alcance de dicho proceso, en este sentido se pueden mencionar los elementos de un proceso definidos en el Manual para la gestión del marketing, producción y calidad para las Pymes de Publicaciones Vértice (2008):

- Entradas
  - Materiales
  - Trabajo
  - Energía
  - Capital
- Salidas
- Tareas
- Flujos

### 2.6.3 Clasificación de procesos

Dentro de una empresa se pueden encontrar un sinnúmero de procesos, sin embargo, Tovar & Mota (2007) los dividen en:

- los procesos clave y
- los procesos de soporte.

Los procesos clave del negocio, son aquellos que impactan de manera directa en el cumplimiento con uno o más de los requerimientos del cliente. Estos procesos no están limitados a las actividades de manufactura o servicios, se pueden encontrar en cualquier área y a cualquier nivel del negocio. Además de los procesos clave de la organización se tienen también los procesos de soporte, los cuales sustentan la operación de los primeros con el suministro de recursos, insumos o actividades vitales para su operación.

Por otro lado Pérez Fernandez de Velasco (2009) define cuatro tipos de procesos:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección.

Los procesos operativos son aquellos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Los procesos de gestión mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Los procesos de dirección se conciben con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

#### **2.6.4 Definición del manual de procesos**

El manual de procesos administrativos, es un documento de Control Interno que brinda información, detallada en forma ordenada y sistemática sobre las políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas actividades y operaciones que se deben realizar colectiva e individualmente en todas las áreas, departamentos entre otros.

Además el manual de procedimientos nos va permitir identificar y señalar, el : ¿Quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde? Y ¿para qué?, de cada uno de los aspectos de una administración eficiente de cualquier institución, en especial la de un centro comercial.

##### **2.6.4.1 Pasos para mejorar y reconocer los procesos administrativos**

Los pasos propuestos para reconocer y mejorar los procesos de servicio de la Administración son los siguientes:

1. Identificar los Clientes y sus Necesidades.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos,

saber quiénes pueden ser considerados como clientes, para esto es necesario diferenciar entre dos tipos de clientes:

- **Clientes internos.**

Las personas dentro de los Centros Comerciales que reciben los servicios de la Administración para utilizarlos en su trabajo:

- Directiva del Centro Comercial
- Copropietarios del Centro Comercial
- Equipo humano de seguridad física
- Equipo humano de limpieza del Centro Comercial

Muchos de los servicios de la Administración del Centros Comercial no trata en forma directa con los clientes finales (compradores y usuarios), más bien sus servicios se destinan al “consumo interno” de la Organización.

Para identificar a este tipo de clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros servicios? el objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

Como ejemplo se muestran a continuación las necesidades de clientes de servicio de la oficina de Administración:

- Directiva del Centro Comercial.
- Asesoramiento en temas relativos a la administración.
- Copropietarios del Centro Comercial.
- Apoyo en trámites administrativos y de cumplimiento de normas y reglamentos.

- Grupos de Seguridad y Limpieza.
- Apoyo técnico para la mejora de procesos.
- Información sobre cambios en los procesos.
- Mejoramiento continuo de las actividades.
- **Clientes externos.**

Existirá siempre latente la necesidad de generar un proceso para atender las quejas y reclamaciones de los clientes externos, que finalmente han de ser considerados como ejes prioritarios de todos los negocios.

## 2. Identificar procesos y soportes claves.

Es fundamental identificar los procesos y soportes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En el Centro Comercial los identificamos a aquellos que atañen a diferentes áreas del Servicio de la Administración y tienen impacto en los clientes internos y externos, básicamente son las actividades esenciales de la Administración, su razón de ser.

### a) Identificación de los procesos claves:

- La recolección y análisis de información sobre las necesidades y el grado de satisfacción de los públicos internos con la oficina de Administración.
- Prestación de apoyo y asesoramiento para trámites administrativos.
- Propuestas de mejoras para optimizar la administración del Centro Comercial.
- Elaboración de propuestas de mejora a los procesos. Colaboración para el diseño o rediseño de nuevos servicios.



- Registro, conservación, análisis y respuesta a reclamaciones y sugerencias de los clientes internos y externos.
- Administración eficiente de equipos humanos de Seguridad y Limpieza.

**b) Identificación de los soportes claves:**

- Elaboración de Propuestas de Mejora
- Diseño o Re-diseño de servicios
- Asesoramiento Técnico
- Captura, procesamiento y análisis de información
- Normas ISO
- Manual de Calidad

**c) Asignación de procesos clave a sus responsables.**

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los responsables de los mismos. Estos son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

**d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.**

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

**3. Recolección y análisis de datos.**

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición de éstos, ya que no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir,

se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea mejorar.

**a) Recolección de datos.**

Se realiza un plan de recolección de datos, donde se explicitan las fechas en que deben ser recogidos los datos de cada indicador así como la persona encargada de esa recolección. Se lleva a cabo la recolección de los datos y su codificación para el análisis posterior.

**b) Análisis de la información.**

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos, lo cual resulta muy útil para su análisis. La monitorización se realiza mediante herramientas que muestran toda la información relevante de los indicadores.

**c) Mejora de procesos.**

Se analiza luego, cada uno de los procesos fundamentales y se plantean acciones de mejora para perfeccionar los procesos.

## **2.7 BASE LEGAL**

### **2.7.1 Ley De Propiedad Horizontal:**

La principal característica de la Ley es el derecho a la propiedad individual y colectiva de la comunidad que conforma el edificio, sobre las áreas comunes de toda la comunidad.

La ley de propiedad horizontal es un régimen que reglamenta la forma en que se divide un bien inmueble y como se deben relacionar entre propietarios de los bienes privados y comunes, además de que permite la organización de los copropietarios y el buen mantenimiento de los bienes comunes.

En conclusión la ley de propiedad horizontal, es un conjunto de norma que ayudan a **regular y organizar**, de estricto cumplimiento para los inmuebles, en este caso los locales del Centro Comercial Chiriyacu. Siendo el cuerpo legal regulador de las distintas situaciones que se presentan en las comunidades de este tipo.

Esta nos permitirá resolver varios asuntos a la hora de presentar cualquier duda o controversia, además está relacionado con la Administración general y conservación de las cosas comunes.

### **2.7.2 Plan Nacional Del Buen Vivir (Sumak Kawsay)**

El buen vivir en el año 2008 con un 72% de aceptación por la población de Ecuatorianos aprueba en las urnas un modelo de vida mucho más justo para todos/as los ecuatorianos, que se guía por conseguir y asegurar lo indispensables, lo suficiente, para que la población pueda llevar una vida simple y modesta, pero digna y feliz. Para que los ciudadanos tengan las mismas oportunidades en las mismas condiciones con equidad de género sin diferencias y sin discriminación con respeto y pluriculturalidad.

Dentro de la constitución ecuatoriana se establece, que el Buen Vivir es calidad de vida estando constituida por los art. desde 12 hasta el art. 34. Para que las todos los ciudadanos ecuatorianos podamos gozar de una buena armonía entre personas y paz en cualquier entorno de nuestro país.

### **2.7.3 Reglamentos**

#### **2.7.3.1 Términos de Referencias (TDR's):**

Los Términos de referencia contienen las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar un determinado estudio, trabajo, proyecto, comité, conferencia, negociación.

Los términos de referencian sirven como una especie de guía o una especie de mapa que brinda un camino claro para que la empresa o institución pueda progresar y especificar cada una de las necesidades,

requerimientos, alcances y limitaciones existentes que buscan cumplir y alcanzar.

Crear términos de referencia detallados es crítico, pues ellos definen:

- Visión, objetivos, alcance y resultados (qué debe ser alcanzado).
- Componentes, roles y responsabilidades (quién tomará parte).
- Recursos, finanzas y planificación de calidad (cómo será alcanzado).
- Desglose del trabajo y calendarización (cuándo será alcanzado).
- Factores de éxito/riesgos y restricciones.

Este documento va ayudar en las etapas de contrataciones de personal ya sea esto de Limpieza, Seguridad u otros. Además puede servir para tener claro cuáles son los equipos, materiales e implementos que el personal debe tener para su mejor desempeño y mayor respaldo del contratante.

## CAPÍTULO III.

### Propuesta

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

En consecuencia para la creación del Centro Comercial Chiriyacu el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDQ) a cargo de la Comandancia General de la Policía Metropolitana a mediados del 2001 empieza a desarrollar el estudio del **“Plan operativo de reubicación de los comerciantes minoristas y vendedores ambulantes”**, lo que posteriormente conllevará al **“Proyecto de construcción de los Centros Comerciales Populares”** con el fin de normar la actividad de los comerciantes informales del Centro Histórico y recuperar el espacio público mediante su reubicación de los comerciantes informales en un espacio digno y adecuado.

Permitiendo que el Centros Comerciales Chiriyacu conformen un sistema de proceso administrativo organizado y controlado, manejado por funcionarios públicos del Ilustre Municipio de Quito.

El **“Centro Comercial Chiriyacu”** tiene una existencia de 11 años, en el que durante 15 años funcionaba el matadero de animales más grande de la capital conocido como el antiguo “Camal Municipal”, ahora convertido en un centro comercial.

Estando ubicados en el sur de Quito, en el barrio rural de Chimbacalle más conocido como el Camal, se sitúa en las cercanías del mercado Chiriyacu y en el patronato del sur, actualmente funciona la estación del trolebús de Quito.

El Centro Comercial Chiriyacu (CCCH.) acoge a más de 593 locales comerciales; el 70% de los locales cuentan ya con escrituras (locales propios) mientras que el 15% tienen que elaborar los trámites para la

escrituración y el otro 15% son locales vacantes que aun pertenecen al Ilustre Municipio de Quito, siendo una organización dedicada a la comercialización de productos no perecibles como: ropa, lencería, mochilas, muebles de madera, zapatos, implementos electrónicos de tecnología y venta de cd's como los principales.

El Centro Comercial Chiriyacu se inaugura el 02 de diciembre del 2003 en una construcción de dos plantas y posee un área total aproximada de 30.600 m<sup>2</sup>, cuenta con dos niveles, cuatro bloques y dos patios de comida, se habilito para los comerciantes autorizados por el Municipio de Quito, ya que cada comerciante era obligado a cancelar el costo de equipamiento para que su local pueda contar con los trámites de escrituración y de propiedad siendo un costo unificado de \$700 dólares americanos, financiados por el Banco Solidario, cabe recalcar que antes de esto, tenían que cumplir con los requisitos que establecía la municipalidad de Quito vigente en ese periodo; este proceso implica que cada pre-adjudicatario (comerciante) tenía que pasar por un estudio de análisis socioeconómico para que se otorgue legalmente un local comercial, esto con la finalidad de entregar al comerciante que trabajo por años en las calles del centro histórico de Quito un local comercial, parte de este proceso también era el cumplir el período de prueba en su respectivo Centro Comercial para demostrar, que el pre-adjudicatario (comerciante interesado de un local comercial), demuestre que ejerce comercio y necesita de ese local para su sustento diario.

Complementariamente cuenta con negocios anclas de gran prestigio como: Agencias bancarias del Banco de Fomento, cajero automáticos del Banco Internacional, Pichincha y Guayaquil, Agencia de la Empresa Eléctrica de Quito EEQ.

Se adicionaron servicios complementarios como: parqueaderos privados (capacidad para 220 vehículos), guardería municipal, dos patios de

comidas; adicionalmente se reparó y se implementó 33 cámaras nuevas de seguridad, circuito cerrado de televisión, remodelación de áreas recreativas, creación de una nueva plazoleta en la calle Calvas y departamento odontológico.

Además los comerciantes por ser el dueño mayoritario con el 73,19% del bien se convierte en el accionista mayoritario y principal responsable de cubrir los gastos básicos para el CCCH como: luz, agua, mantenimiento y limpieza, siendo el MDQ el dueño minoritario con 26,81% del bien inmueble. Por lo cual anteriormente el Municipio de Quito asumió los pagos básicos por ser el dueño mayoritario del bien, por este motivo el Centro Comercial Chiriyacu se encuentra declarado en propiedad horizontal hasta que se da en su totalidad el traspaso de competencias (locales escriturados) en propiedad a los comerciantes.

Esto se planificó paulatinamente con el respaldo y asesoría del Municipio de Quito, mancomunadamente con la Administración municipal y creación de la Directiva provisional del CCCH; además cada comerciante tiene la obligación de pagar alcótuas, por el hecho de estar regidos por la Ley de Propiedad Horizontal, siendo esto parte de los ingresos para los gastos básicos al mismo tiempo el arriendo de las áreas comunales (Arriendo de Islas) les permite obtener un ingreso adicional.

Este tipo de cambios en los Centros Comerciales Chiriyacu generaron una mayor responsabilidad ya que las funciones administrativas, aumentaron por el tema económico, significando el compromiso de cancelar los costos de luz, agua, limpieza, seguridad más los registros de los pagos de alcótuas de cada local comercial, puesto que los comerciantes son los primeros responsables y dueños del lugar que ocupan.

## **3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **3.2.1 Objetivo General**

- Estandarizar los procesos administrativos que se desarrollan en el Centro Comercial Chiriyacu.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el direccionamiento de la organización mediante su base filosófica, misión, visión y valores.
- Establecer la estructura organizacional bajo la cual se manejarán los procesos administrativos.
- Desarrollar los procesos administrativos del Centro Comercial Chiriyacu.

## **3.3 NOMBRE O RAZON SOCIAL:**

CENTRO COMERCIAL CHIRIYACU *“agua fría”*.

## **3.4 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DEL CENTRO COMERCIAL CHIRIYACU**

Declaratoria de Propiedad Horizontal, según escritura pública celebrada el dos de julio del dos mil cuatro, ante el Notario Décimo Sexto Doctor Gonzalo Román Chacón, e inscrita el seis de octubre del dos mil cuatro.

## **3.5 TIPO DE EMPRESA**

**Esta empresa pertenece al Sector Terciario o de Servicios.** Se cataloga como una empresa cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Se compone de una gran variedad de servicios, como las de comercio, agencias públicas y privadas, alimentos, asesorías, educación, salud, etc.

**Chiriyacu es una Empresa Mediana.** En este Centro Comercial intervienen varios copropietarios y arrendatarios (comerciantes), siendo la



mayor autoridad la asamblea general solamente conformada por el conjunto de copropietarios, habiendo también áreas bien definidas con responsabilidades y funciones (Directiva, Administración, personal de Limpieza y Seguridad), manteniendo un sistemas y procedimientos automatizados.

**Según la Propiedad del Capital:** Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

**Empresa Mixta:** Esto se mantendrá hasta que el DMQ se mantenga como accionista minoritario y no haga la entrega definitiva a los comerciantes con su título de propiedad. Esto demuestra que todavía la propiedad es compartida entre el Estado y los particulares.

### **3.6 CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL:**

**Dimensión:** Mediana. Es un grupo de comerciantes que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus varias actividades de comercio.

### **3.7 FORMA JURÍDICA**

#### **REGLAMENTO DE LA LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL**

(Decreto N°.1229)

#### **Capitulo VII**

Gobierno, Administración, representación legal del inmueble en propiedad horizontal y sistema de seguridad.

**Art. 33.- De la Asamblea de Copropietarios.-** La Asamblea de Copropietarios es la máxima autoridad administrativa que se compone de copropietarios o de sus representantes o mandatarios, reunidos con el

quórum y las demás condiciones exigidas por la ley de Propiedad Horizontal y este Reglamento General.

La representación Legal Judicial o extra Judicial la ejercerán: Primero el Administrador en los casos a que se refiere el literal a) Del Art. 32; y, 2) El presidente o el Administrador en forma conjunta o individual, en todo lo relacionado al Régimen de Propiedad Horizontal, especialmente para el cobro de cuotas, intereses, reclamos, demandas, celebración de actos y contrato y lo determinado por la Ley de Propiedad Horizontal, el presente reglamento General y los Reglamentos internos que se despidan. El presidente y el Administrador tendrán las facultades determinadas en el Art. Cincuenta del código de Procedimiento Civil.

**Art. 34.- Derecho de Voto.-** Cada copropietario en la Asamblea General tendrá derecho al voto en forma correlativa y equivalente a la alícuota de dominio que corresponda al departamento de vivienda o local comercial, según sea el caso.

#### **Actividades Económicas:**

**Comerciales:** Es un conjunto de comerciantes que se dedica a la prestación de servicios comerciales y atención al cliente.

### **3.8 BASE FILOSÓFICA:**

#### **3.8.1 Misión.**

Somos un equipo de comerciantes triunfadores, calificados para brindar servicio y productos de calidad a nuestros clientes, dispuestos a contribuir al crecimiento económico de los compañeros y comprometidos para lograr el desarrollo del centro comercial Chiriyacu mediante procesos sostenidos de autogestión.

### 3.8.2 Visión.

Convertirnos en los próximos tres años en el centro comercial popular líder del sur de Quito con la mayor diversidad de productos que nos convierta en la mejor opción para los clientes que buscan variedad y ahorro en sus compras y con la aplicación eficiente de procesos que logren su gestión administrativa exitosa.

### 3.8.3 Principios Y Valores:

#### 3.8.3.1 Principios:

- **Equidad.** Reafirmamos como valores el respeto a la diversidad étnica y cultural, al ejercicio de la democracia pero sobre todo al respeto entre personas.
- **Atención al cliente.-** Esperamos que dentro de 3 años nuestros clientes no recuerden que fuimos un grupo de comerciantes informales que brindaba una mala atención y un mal trato a nuestros clientes. Solo que piensen que el Centro Comercial Chiriyacu es el lugar con el mejor servicio y atención al cliente.
- **Crecer pero aprender.-** El Centro Comercial Chiriyacu siempre está buscando nuevos retos. Cada año hacemos varios tipos de eventos ya sea para apoyar a las distintas instituciones tanto como públicas como privadas, a través de esto sacamos mayor experiencia para nuestros propios programas internos que incrementa nuestra clientela y a través de ellos aprende cosas sobre lo que quiere la gente.
- **Humildad.-** Hay que observar a los grandes y aprender de ellos. Como también sabemos que cuando somos grandes en humildad, estamos más cerca de lo grande.
- **Principio de Buena Fe.-** Esto significa que en todo negocio siempre se debe anteponer la buena fe y obrar con honestidad,

sinceridad y lealtad. Al actuar con buena fe, significa que no se pretende hacer el mal.

- **Principio de Equidad.-** Se trabaja por un mismo objetivo, este es para el bienestar del Centro Comercial Chiriyacu, si todos buscamos un bien común tenemos que ser equitativos para avanzar en conjunto y en equipo, sin considerar beneficios personales o de terceros.

Bajo este principio nos corresponde brindar cualquier tipo de información a los Clientes, Comerciantes y solicitantes de acuerdo con los requerimientos para cualquier trámite, permitiendo a todos ellos el acceso a la información requerida, evitando tratos diferenciales y favoritismos hacia un determinado Cliente, Comerciantes o grupo de Clientes.

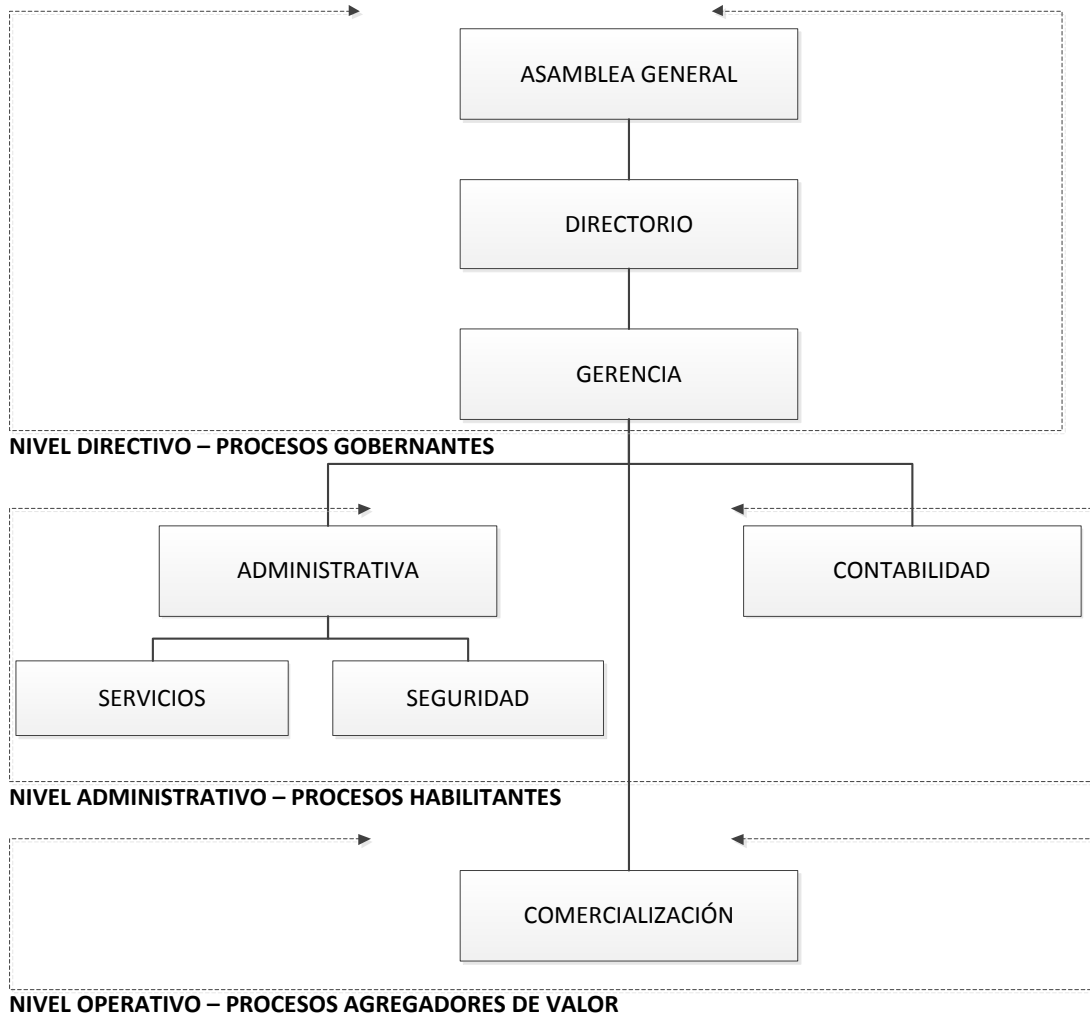
#### **3.8.3.2 Valores:**

- **Responsabilidad.-** Hacemos lo que debemos hacer y del modo en que las cosas deben ser hechas, aunque el esfuerzo sea importante.
- **Autocrítica.-** Aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como comerciantes y como seres humanos.
- **Respeto.-** Proporcionamos el trato que todas las personas se merecen y exigimos lo mismo para con nosotros.
- **Dinamismo y Proactividad.-** No esperamos que las cosas sucedan, procuramos que pase lo que debe pasar.
- **Creatividad.-** Pensamos distinto para lograr mejores resultados.

### 3.9 LA ORGANIZACIÓN:

#### 3.9.1 Organigrama Estructural.

Gráfico 25: Organigrama



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

### **3.10 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS FUNCIONES:**

#### **3.10.1 Nivel Directivo – Procesos gobernantes**

##### **3.10.1.1 Asamblea General.**

La Asamblea General estará conformada por la totalidad de sus miembros en pleno goce de sus derechos. Es la máxima autoridad de los copropietarios. Ordinariamente se reunirá dos veces al año y extraordinariamente cuando la convoque el Directorio o las dos terceras partes de sus miembros, según las necesidades de los copropietarios, con orden del día definido para este efecto.

Son funciones principales de la Asamblea General:

- a. Elegir, de entre sus miembros, al Presidente y al Vicepresidente y al resto de componentes del Directorio
- b. Aprobar el Reglamento General del Centro Comercial y las normas internas especiales
- c. Definir las políticas que ha de adoptar el Centro Comercial en los diversos campos de su actividad
- d. Conocer los planes y programas de trabajo, presupuestos y balances anuales del Centro Comercial
- e. Establecer comisiones especiales, fijando sus atribuciones
- f. Autorizar la celebración de contratos cuando estos excedieran la capacidad de gastos autorizados a la Administración Central

- g. Aprobar el presupuesto general y los del Centro Comercial así como los gastos operativos que se demanden.

#### **3.10.1.2 Directorio.**

El Directorio estará conformado por:

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal Principal y representantes de pasillos.

El Directorio se reúne en sesiones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cuando el Presidente o la mayoría del Directorio así lo decidan. Las sesiones del Directorio se instalarán y tendrán validez con la asistencia de un mínimo de tres miembros del Directorio. Las decisiones se tomarán por consenso.

Son funciones principales del Directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Propiedad Horizontal, su Reglamento General y el Reglamento Interno del Centro Comercial.
- b. Elaborar la proforma presupuestaria para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- c. Llenar interinamente las vacantes que se produzcan en el Directorio General hasta que la Asamblea General conozca y designe.

- d. Designar de entre los miembros activos de los Copropietarios a los miembros de las comisiones especiales
- e. Presentar a la Asamblea General los informes de actividades económicas semestralmente o cuando la Asamblea así lo requiera.
- f. Autorizar la movilidad de los fondos y gastos del presupuesto del Centro Comercial según lo acordado en Asamblea General y debidamente justificados en el caso de suplir necesidades.

### **3.10.1.3 Gerencia.**

La Administración del Centro Comercial estará estructurada por la Administración General y tres unidades de Gestión Administrativa: Gestión de Operaciones, Gestión Financiero Contable y Gestión de Marketing y Publicidad.

Son funciones principales de la Administración General:

- a. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emanadas de la Asamblea y Directorio General.
- b. Administrar los bienes comunes del Centro Comercial con eficacia, y arbitrar oportunamente las medidas para su buena conservación, y ordenar las reparaciones que fueren necesarias.
- c. Celebrar conjuntamente con la Presidencia los contratos de adquisición o arrendamiento de bienes y servicios necesarios



para la administración conservación, reparación y mejora del Centro Comercial, de acuerdo con las disposiciones y montos que fije el Directorio General o Asamblea General.

- d. Ordenar la reparación de los daños ocasionados en los bienes comunes del Centro Comercial a costa del copropietario o usuario causante o responsable de dichos daños.
- e. Supervisar y controlar personalmente las pertenencias y áreas comunes del Centro Comercial.
- f. Elaborar y presentar a la Directiva del Centro Comercial el plan operativo anual y proyecto de presupuesto.
- g. Presentar a consideración del Directorio con la periodicidad que éste lo señale: proyectos, cuentas, balances, estados de situación e informes sobre la administración a su cargo.
- h. Recaudar dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, conjuntamente con el Presidente y el Gestor Financiero, las cuotas ordinarias y extraordinarias de los Copropietarios, arrendatarios, comodatarios, usuarios y quienes están haciendo uso de locales comerciales y espacios comunales.
- i. Representar legalmente al Centro Comercial para realizar los cobros judicialmente en caso de mora, incluyendo los intereses y los costos procesales a que dieran lugar, a quienes se encuentren con más de dos meses de mora.

- j. Recaudar las expensas extraordinarias que acuerde la Asamblea de Copropietarios.
- k. Solicitar al Directorio la imposición de las sanciones y multas previstas en el Reglamento Interno para quienes infrinjan éste, en forma grave e ingresar el producto de las multas al fondo común del Centro Comercial.
- l. Contratar conjuntamente con el Presidente, los empleados, sean personas naturales o jurídicas necesarios para la administración, seguridad, conservación, limpieza del Centro Comercial. Señalar la remuneración del personal y las condiciones bajo las cuales han sido contratadas.
- m. Administrar eficientemente los equipos de trabajo que se contraten para efectuar labores en el Centro Comercial.
- n. Conservar en orden los títulos, poderes y todos los documentos que tengan relación con la administración del Centro Comercial.
- o. Llevar el control adecuado del inventario general de las existencias del Centro Comercial.
- p. Informar periódicamente al Directorio General para que este a su vez lo haga a la Asamblea General, sobre el ejercicio y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- q. Ejercer los demás deberes y atribuciones que le asigne la Ley y Reglamento de Propiedad Horizontal, el Reglamento Interno y demás normas que dicte la Asamblea General.

### **3.10.2 Nivel Administrativo – Procesos habilitantes**

#### **3.10.2.1 Unidad de Gestión Administrativa**

La Administración General del Centro Comercial cuenta para el cumplimiento de sus objetivos con tres unidades de gestión administrativa:

- 1) Unidad de Gestión de Contable Financiera.
- 2) Unidad de Gestión de Operaciones.
- 3) Unidad de Gestión de Marketing.

Las unidades de gestión administrativa deberán coordinar sus esfuerzos y brindarse apoyo entre sí para alcanzar los objetivos generales fijados para el Centro Comercial.

Son funciones de las Unidades de Gestión Administrativa:

- a. Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazos de la unidad.
- b. Elaborar el plan operativo anual de su unidad de gestión
- c. Ejecutar los planes de largo, mediano y corto plazos que el Centro Comercial haya aprobado para su realización.
- d. Dirigir la realización de proyectos y programas de trabajo específicos que le corresponda.

- e. Garantizar una excelente calidad de los procesos de trabajo y servicios así como de los productos resultantes de dicha ejecución.
- f. Reportar continuamente a la Administración General los resultados conforme a las políticas del Centro Comercial.
- g. Responder por la ejecución eficaz y eficiente de las tareas que corresponden cumplir a su unidad de gestión.
- h. Elaborar informes periódicos del avance de su gestión.

#### **3.10.2.2 Unidad de Gestión Contable**

Son funciones de la unidad de Gestión Financiera - Contable:

- a. Preparar oportunamente la proforma presupuestaria anual en coordinación con la Administración General y las distintas unidades de gestión.
- b. Realizar el control presupuestario de cada una de las unidades operativas y del Centro en general.
- c. Proveer información sobre el estado de los saldos presupuestarios y contables a las distintas instancias del Centro Comercial.
- d. Llevar la contabilidad del Centro Comercial, los registros contables, libros y estados financieros, en forma actualizada.

- e. Efectuar mensualmente la recaudación de las expensas acordadas e informar sobre copropietarios que no cumplen con sus responsabilidades financieras al administrador.
- f. Llevar los roles de pago, descuentos, aportes, impuestos de acuerdo al Reglamento Interno del Centro Comercial y las normas legales del país.
- g. Responder por la administración de los recursos financieros del Centro Comercial.
- h. Efectuar las adquisiciones y compras con sujeción a las disposiciones establecidas.

### **3.10.2.3 Servicios generales**

- a. Realización de la limpieza y el abrillantado del piso duros de todas las áreas externas e internas del CCCH. y demás dependencias de la Administración, moviendo pequeño mobiliario y enseres necesarios de la correspondiente dependencia.
- b. Limpieza de oficina tanto de la Directiva como de la Administración.
- c. Limpieza de exteriores de computadores, impresora, teléfonos, etc.
- d. Limpieza de escritorios, sillas, mesas de trabajo.

- e. Limpieza de divisiones modulares.
- f. Limpieza de corredores de ingresos a las instalaciones.
- g. Limpieza de ceniceros y basureros.
- h. Limpieza de puertas de acero del Centro Comercial.
- i. Limpieza y desinfección de las baterías sanitarias de todas las áreas.
- j. Limpieza de parqueaderos y subsuelos.
- k. Limpieza de todas las gradas del Centro Comercial.
- l. Desodorización de todos los ambientes.
- m. Limpieza de áreas internas y comunales.
- n. Recolección y desalojo de basura en los sitios designados.
- o. Limpieza de parqueaderos, bodegas y aceras colindantes del respectivo centro de comercio.
- p. Otras actividades emergentes de limpieza y mantenimiento, solicitadas por la Administración del CCCH.
- q. Manipulación, en su caso, de maquinaria de limpieza.

- r. Comunicar a sus superiores, las necesidades de material fungible.
- s. En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

#### **3.10.2.4 Seguridad**

- a. El personal y las actividades del personal de seguridad deberán estar acorde a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada, el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.
- b. La organización del servicio del personal de seguridad, estará dada básicamente por el personal residente, jefes de grupo y guardia.
- c. Los jefes de grupo son responsables de la supervisión directa del cumplimiento de las funciones de los guardias a su cargo en cada área del Centro Comercial Chiriyacu, por lo tanto tienen mando y autoridad sobre los guardias de seguridad.
- d. La empresa contratada para dar seguridad en el CCCH. se obliga a cubrir los diferentes puestos del servicio con personal calificado y altamente capacitado, tanto en los procedimientos de vigilancia y control, como en el manejo de: armas, equipos de comunicación, equipos de emergencia y otros que la función requiera.
- e. La empresa de seguridad contratada para el CCCH. será responsable de supervisar adecuadamente el

cabal cumplimiento de las funciones de vigilancia y seguridad por parte de su personal; acción que puede ser efectuada a través de supervisores de ronda, en los turnos e infraestructuras del mismo y otros medios de supervisión y monitoreo (rondas sorpresivas, inspecciones diurnas y nocturnas al menos dos por cada turno incluyendo sábados, domingos y feriados, control telefónico y radial, charlas de concienciación, carta de función y consignas, acciones de motivación, fiel cumplimiento de los descansos programados, compensaciones y beneficios sociales, etc.) con el único fin de garantizar un servicio eficiente y continuo durante el turno, en resguardo de las instalaciones, del personal y bienes patrimoniales o de terceros confiados a su custodia.

- f. La empresa de seguridad contratada, así como sus sistemas de control estarán sujetos al control y supervisión en forma sorpresiva por parte de la Administración y la Directiva del CCCH.
- g. Los guardias asignados para el cumplimiento del servicio, deberán ser fijos. No se aceptará rotación del personal, sin justificación o por informe Administrativo del CCCH.
- h. La empresa de seguridad contratada garantizará que el personal asignado a cubrir los puestos, no realicen actividades paralelas a las estipuladas en el contrato.
- i. La empresa de seguridad contratada, garantizará el cumplimiento cabal de los requerimientos técnicos establecidos en este documento y bajo ningún concepto podrá modificarlos o cambiarlos; y,



- j. El contratista se obliga a entregar las bitácoras (libros de control) al Administrador del Contrato, utilizados durante la vigencia del contrato.

### **3.10.3 Nivel Operativo – Procesos agregadores de valor**

#### **3.10.3.1 Comercialización**

Son funciones de la unidad de Gestión de Marketing:

- b. Elaborar el plan y presupuesto de marketing.
- c. Administrar el plan de marketing.
- d. Desarrollar encuestas para medir la satisfacción del cliente con el servicio del Centro Comercial.
- e. Elaborar plan y presupuesto para la ejecución de eventos en fechas establecidas para este efecto.
- f. Coordinar la decoración para eventos especiales.
- g. Gestionar elaboración e impresión de material publicitario.
- h. Elaborar plan y presupuesto de publicidad del Centro Comercial y de sus Promociones.
- i. Ejecutar planes de publicidad del Centro Comercial.
- j. Administrar espacios publicitarios.
- k. Gestionar y elaborar contratos de espacios publicitarios.

### **3.11 MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS:**

#### **3.11.1 Sistema de manejo Administrativo**

##### **NOMBRE DEL PROCESO:**

##### **A.1. ADMINISTRACIÓN DEL EQUIPO HUMANO DE SEGURIDAD.**

##### **1) OBJETIVO:**

Establecer las normas para gestionar las actividades del personal de seguridad cumpliendo procedimientos establecidos para generar tranquilidad y confianza en el Centro Comercial Chiriyacu.

##### **2) ALCANCE:**

**Desde:** Inicio y desarrollo de actividades del Centro Comercial Chiriyacu.

**Hasta:** Cierre y resguardo nocturno del Centro Comercial Chiriyacu.

### 3) DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

**Cuadro 29: Administración del equipo humano de seguridad**

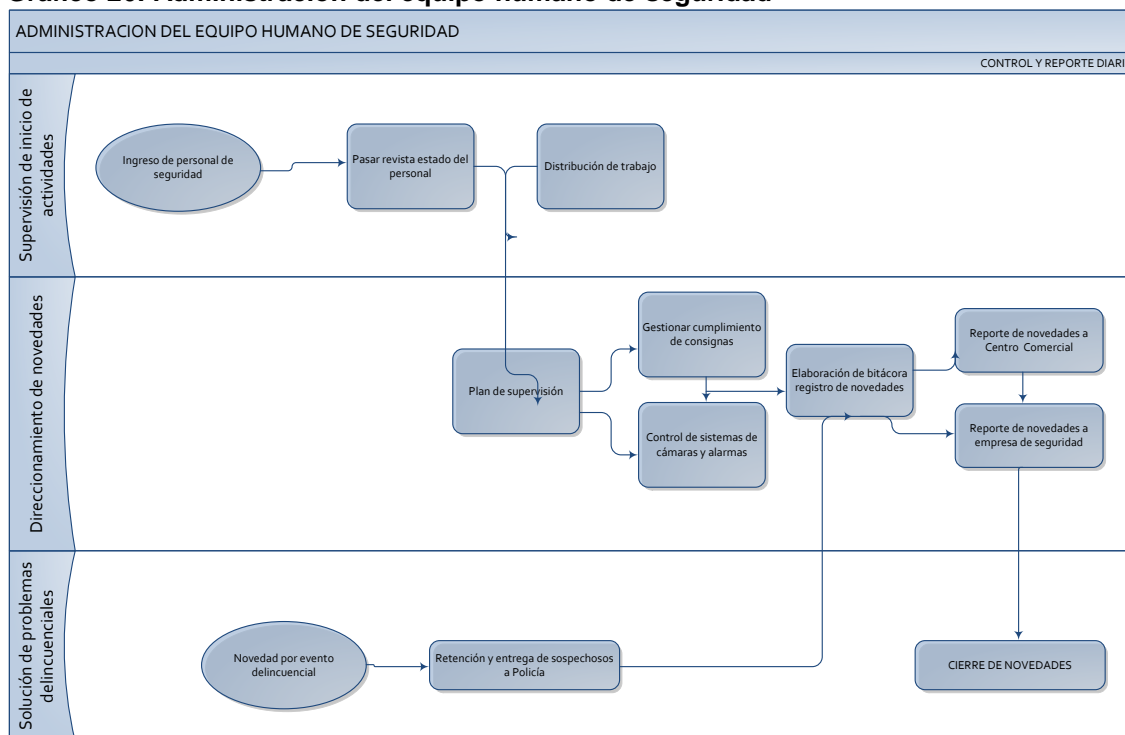
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
<b>1.Revisar personal</b>	-Examina estado y presentación de los guardias. - Revisa que la dotación de armamento, equipo y uniformes sea la adecuada.	-Administrador de Operaciones	-Hoja de control
<b>2.Revisar bitácora</b>	- Controla cumplimiento de procedimientos por parte de los guardias. - Recibe novedades del Jefe de Grupo.  -Analiza novedades y decide acciones a tomar. -Inspecciona la asignación de puestos a los guardias y controla su cumplimiento.  - Desarrolla reuniones con representantes de la empresa de seguridad cada dos meses o cuando existe alguna emergencia.	-Gestor y Jefe de Grupo  -Administrador. de Operaciones Empresa de Seguridad	-Bitácoras  -Actas de reuniones
<b>3.Dirigir la gestión de novedades</b>	-Efectúa reunión con guardias de turno en que se presentó novedad. - Revisa las cámaras de monitoreo. -Convoca a involucrados y los reúne para conocer detalles. - Analiza y estudia el caso y el problema suscitado. - Toma decisiones en función de la novedad y se respalda con la Directiva, Empresa de Seguridad y/o Policía. - Apoya en la elaboración de denuncias.	-Administrador de Operaciones -Gestor de grupo -Directivos	-Documento de Fiscalía. -Denuncia personal.
<b>4.Gestionar cumplimiento de consignas diurnas y nocturnas</b>	- Cita a Jefe de Grupo de Seguridad. - Entrega consignas. -Revisa cumplimiento de consignas. -Sanciona en caso de incumplimiento, verbalmente o por escrito, dependiendo de la falta o reincidencia.	-Administrador de Operaciones	-Bitácora.
<b>5. Entregar centro comercial</b>	-Entrega el Centro Comercial a Jefe de Grupo de Seguridad con acta.	-Administrador de Operaciones	-Cuaderno de entregas.
<b>6. Controlar sistemas de monitoreo, cámaras y alarmas</b>	-Revisa continuamente funcionamiento y novedades del monitoreo de cámaras de seguridad. -Analiza por muestreo las actividades realizadas por el personal de seguridad. -Respalda tratamiento de novedades con medios magnéticos para posibles acciones.	-Administrador  -Jefe de Grupo	-Hoja de control
<b>7. Verificar reporte semanal de apertura y</b>	-Revisa correo electrónico enviado por la empresa de monitoreo. - En caso de novedades llama a Jefe de Grupo de Seguridad e inquiriere sobre éstas.	-Gestor de Operaciones -Jefe de grupo	-Correo Electrónico -Mensajes telefónicos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
<b>cierre del centro comercial</b>	- Resuelve la novedad. -Emite informe de novedades		-Bitácora /Informes
<b>8. Retener y entregar sospechosos</b>	-Recibe novedad de que sospechoso fue retenido por parte del Jefe del Grupo de Seguridad. -Controla que se cumpla procedimiento establecido por parte de los guardias. -Recibe y comunica novedad a la policía. - Entrega a sospechoso a la Policía.	-Gestor de Operaciones -Jefe de grupo	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

#### 4) FLUJO DEL PROCESO

**Gráfico 26: Administración del equipo humano de seguridad**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

## NOMBRE DEL PROCESO:

### A.2. ADMINISTRACIÓN DEL EQUIPO HUMANO DE LIMPIEZA

#### 1) OBJETIVO:

Gestionar eficientemente al equipo de limpieza para garantizar la higiene e imagen de las áreas comunes de las instalaciones del centro comercial.

#### 2) ALCANCE:

**Desde:** El inicio de las actividades del personal.

**Hasta:** El control de los resultados de las labores efectuadas.

#### 3) DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

**Cuadro 30: Administración del equipo humano de limpieza**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
1. Controlar personal de limpieza	-Revisa asistencia de personal, presentación, uniformes, equipos, implementos.	-Administrador -Gestor de Operaciones	-Lista de personal de trabajo. -Horarios de trabajo. -Listas de control
2. Establecer programa de limpieza	-Establece programa diario de trabajo. -Señala las actividades a desarrollar de parte del personal.	-Administrador	-Programas de trabajo
3. Controlar el trabajo diario del equipo de limpieza.	-Supervisa que las actividades de limpieza se desarrollen eficientemente de acuerdo a hojas de tarea. -Revisa instalaciones asignadas a cada persona y escucha novedades. - En caso de existir novedades las soluciona.	-Administrador -Gestor de Operaciones	-Listas de control
4. Ejecutar semanalmente reuniones de seguimiento y coordinación	-Planifica y organiza reuniones de seguimiento. -Señala objetivos a cumplir. - Soluciona conflictos. -Toma de decisiones para mejorar el trabajo.	-Administrador	

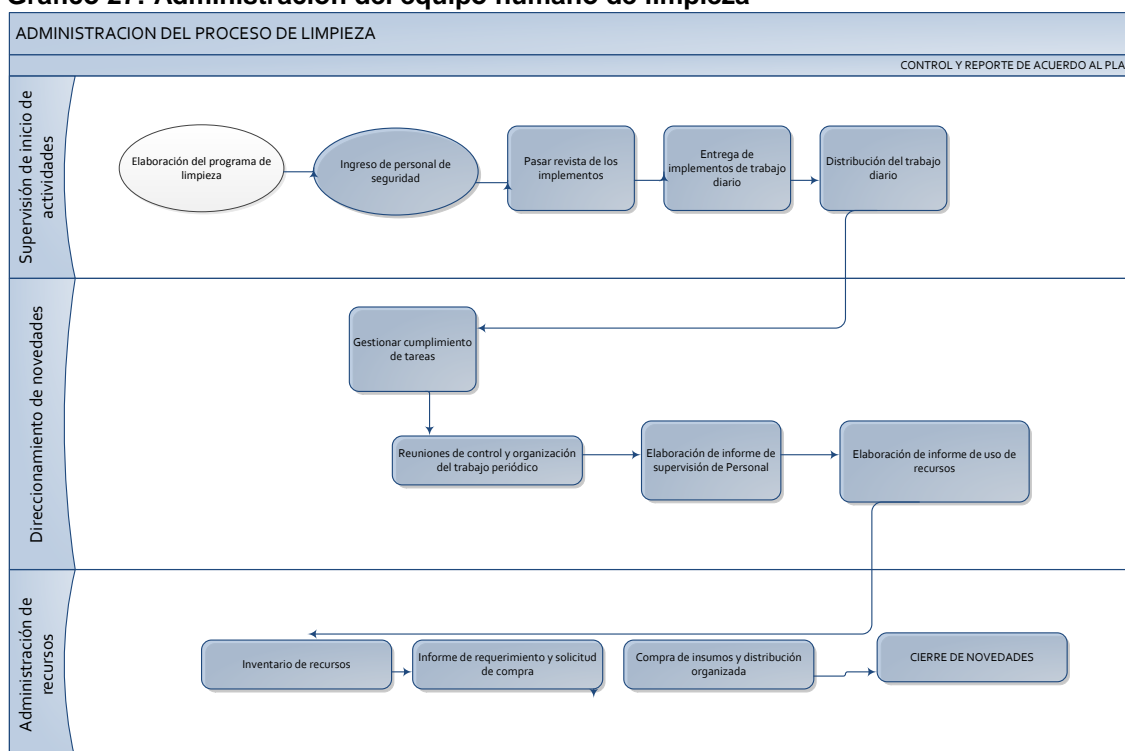
	-Motiva al personal para que desarrolle trabajo eficaz.		
<b>5.Administrar compras y utilización de materiales de limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza y ordena la compra de materiales cada mes.</li> <li>-Entrega diariamente materiales de aseo y limpieza a cada colaborador.</li> <li>- Lleva kardex de control de bodega de existencia de materiales.</li> </ul>	-Administrador Gestor de Operaciones	-Proformas y facturas. de materiales. -Kardex de

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

#### 4) DIAGRAMA DEL PROCESO

Gráfico 27: Administración del equipo humano de limpieza



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

## NOMBRE DEL PROCESO:

### A.3. ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS

#### 1) OBJETIVO:

Administrar oportuna y adecuadamente la documentación que se genera, que ingresa y que sale de la administración general del centro comercial, para alcanzar la efectiva gestión de la misma.

#### 2) ALCANCE:

**Desde:** La recepción de documentos de diversa índole al despacho de la Administración.

**Hasta:** La respuesta de todas las comunicaciones receptadas y el archivo de las mismas.

**Cuadro 31: Administración de documentos**

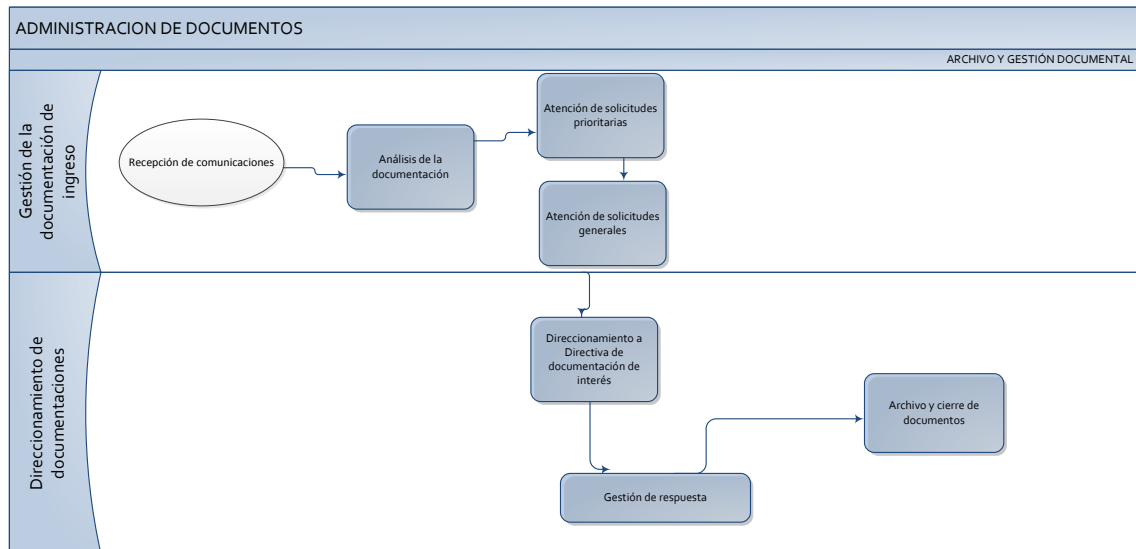
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
1. Recibir comunicaciones	- Recibe documentos de variada índole y fuente. - Firma constancia de recepción - Registra documentos recibidos - Lee y analiza antecedentes.	- Administrador	- Cartas - Oficios - Memorandums - Solicitudes
2. Establecer Prioridades	- Determina la relevancia y prioridad de los documentos. - Decide su gestión.	- Administrador	- Cartas - Oficios - Memorandums - Solicitudes
3. Responder comunicaciones.	- Emite respuesta a documentos de acuerdo a su contenido.	- Administrador	- Cartas de Respuesta
4. Remitir a Directiva comunicaciones de su interés.	- Informa a Directiva del Centro Comercial y copropietarios si fueran informaciones de interés para ellos.	- Administrador	- Memorandums
5. Gestionar su respuesta	- Propicia reunión con Directiva. - Informa antecedentes - Sugiere respuesta y busca consenso. - Elabora respuesta.	- Administrador	- Documento de respuesta
6. Archivar documentos	- Archiva las comunicaciones de acuerdo a su naturaleza.	- Gestor de Operaciones	- Carpeta de archivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

## 4) DIAGRAMA DEL PROCESO

**Gráfico 28: Administración de documentos**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Gabriel Enríquez

**NOMBRE DEL PROCESO:**

### A.4. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE

#### 1) OBJETIVO:

Registrar y controlar los recursos económicos del Centro Comercial para lograr un manejo efectivo y eficiente de los fondos existentes.

#### 2) ALCANCE:

Desde: La recaudación e ingreso de fondos a la caja del Centro Comercial

Hasta: La rendición de cuentas por la utilización de éstos



### 3) DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**Cuadro 32: Administración del sistema contable**

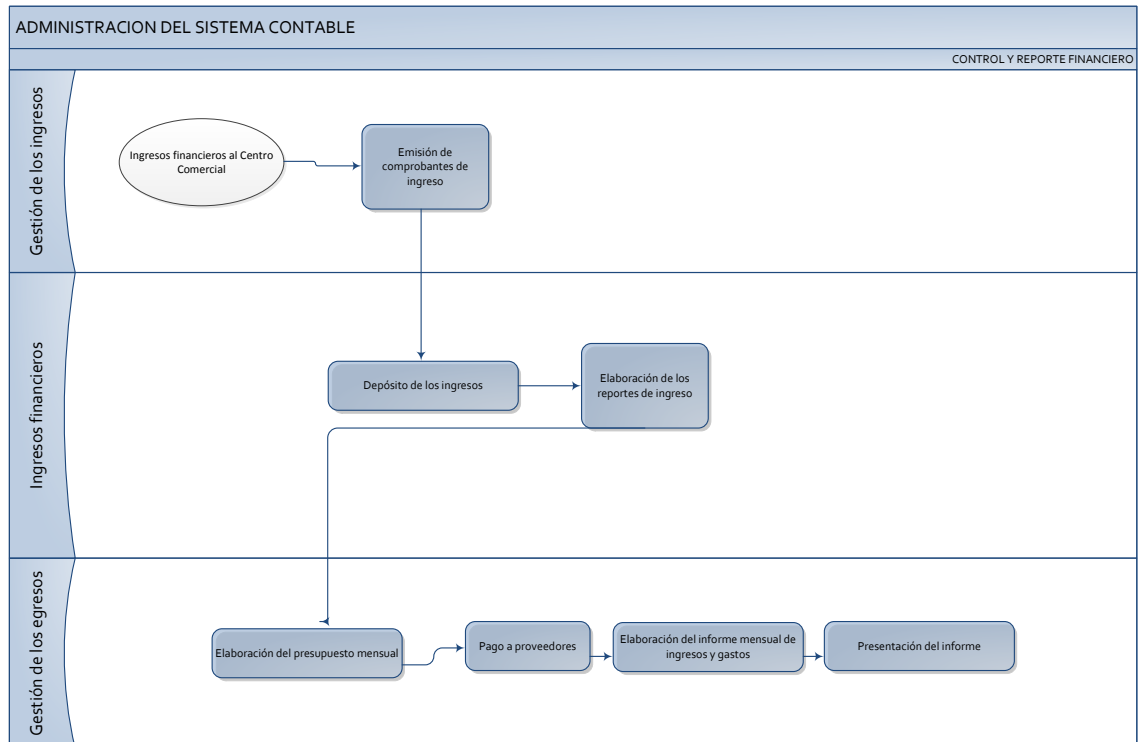
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
<b>1. Emitir comprobantes de pago.</b>	-Emite comprobantes de pago de todos los ingresos que se generen en el centro comercial	-Administrador -Gestor Financiero Contable.	- Comprobantes de pago
<b>2. Registrar ingresos</b>	-Registra diariamente los ingresos obtenidos por cualquier concepto	-Gestor Financiero Contable	-Hojas de control
<b>3. Reportar recaudación</b>	-Emite diariamente los reportes de la recaudación y al día siguiente realiza el depósito y adjunta el comprobante de depósito	- Gestor Financiero Contable	-Reporte y comprobante de depósito bancario
<b>4. Registrar comprobantes de ingreso</b>	-Emite los registros comprobantes de ingreso y adjunta al reporte de recaudación	-Gestor Financiero contable	- Comprobantes de Ingresos -reporte de depósito bancario
<b>5. Pagar a proveedores</b>	-Revisa que las facturas cumplan con los requisitos de la Ley Tributaria y procede al pago	-Gestor Financiero contable	-Factura de pago -Cheque de pago -Comprobante de egreso -Estados de cuenta.
<b>6. Elaborar Cuadre mensual</b>	-Revisa comprobantes de ingresos, egresos y se hace la conciliación bancaria. -Realiza el cierre de mes contable	-Gestor Financiero Contable	
<b>7. Realizar balance general</b>	-Procede a la elaboración de balance General	-Gestor Financiero Contable	-Balance general

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

## 4) DIAGRAMA DEL PROCESO

Gráfico 29: Administración del sistema contable



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

### NOMBRE DEL PROCESO:

### A.5. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS Y SANCIONES

#### 1) OBJETIVO:

Resolver conflictos en los mejores términos y sancionar a quienes fuere menester.

#### 2) ALCANCE:

**Desde:** Que se tiene conocimiento del conflicto suscitado.

**Hasta:** Que se resuelve la dificultad surgida.

### 3) DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**Cuadro 33: Administración de conflictos y sanciones**

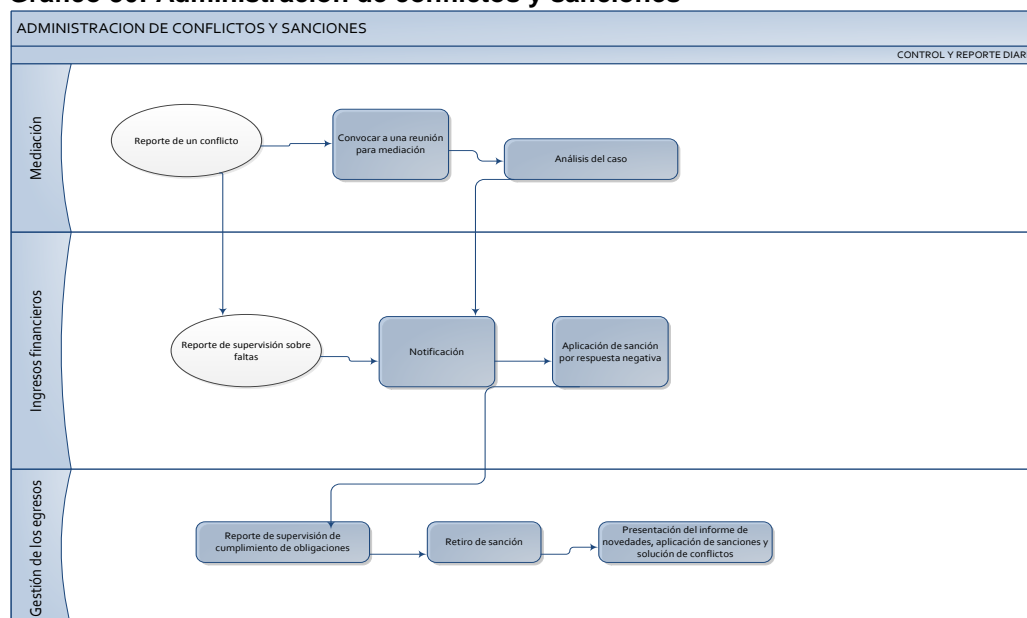
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE (S)	DOCUMENTO
<b>1. Convocar a involucrados</b>	-Cita a las oficinas de la Administración a los implicados. -Escucha a las partes. -Conversa con ellos -Actúa como mediador para tratar de resolver el conflicto - Llega a acuerdos y hace firmar actas de compromiso.	-Administrador	-Reglamento Interno  -Actas de compromiso
<b>2. Aplicar sanciones</b>	-Analiza y aplica sanciones fundamentadas en información recibida y hace conocer a las partes. - Deja al guardia la consigna de sanción de los locales (Suspensión) para que éste proceda. -Asigna al jefe de seguridad la instalación de sticker de acuerdo a la sanción y con la leyenda correcta.	-Administrador -Jefe de grupo de guardias  -Administrador -Jefe de grupo guardias -Guardias	-Sellos de sanción
<b>3. Ordenar retiro de sello de sanción</b>	-Ordena a guardias el retiro de sello de sanción una vez cumplidos los plazos de cierre		-Informes de seguridad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

### 4) DIAGRAMA DEL PROCESO

**Gráfico 30: Administración de conflictos y sanciones**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

## CAPÍTULO IV.

### Impactos

#### 4.1 ANÁLISIS DE IMPACTOS

En el presente capítulo se realiza un análisis detallado de todos los resultados y aspectos, positivos y negativos que se puedan generar la implementación del presente proyecto en las diferentes áreas del Centro Comercial Chiriyacu.

Una vez que el presente Manual de Procesos Administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu sea implementado, va a generar varios impactos como en la parte administrativa, parte del personal, parte contable interna y sobre todo en un mejor desenvolvimiento para nuestros clientes y público en general, para lo cual se ha escogido los más relevantes; para esto se ha creído conveniente establecer un rango de niveles de impacto que va desde - 3 a 3, de la manera que se pueda demostrar mediante la gráfica que vamos a presentar a continuación:

Cuadro 34: Niveles de impacto

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	
<b>Impacto alto negativo</b>	<b>-3</b>
<b>Impacto medio negativo</b>	<b>-2</b>
<b>Impacto bajo negativo</b>	<b>-1</b>
<b>No hay Impacto</b>	<b>0</b>
<b>Impacto bajo positivo</b>	<b>1</b>
<b>Impacto medio positivo</b>	<b>2</b>
<b>Impacto alto positivo</b>	<b>3</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

Una vez establecida la valoración de los niveles de impacto, procederemos a analizar cada uno de los impactos que generará la implementación del Manual de Procesos Administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu.

## 4.2 IMPACTO SOCIAL

**Cuadro 35: Impacto social**

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
	INDICADOR							
1	Confianza en los Comerciante							X
2	Mejor desenvolvimiento del personal							X
3	Prestigio institucional						X	
<b>TOTAL</b>							2	6
<b>Σ</b>								8
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		8/3= 2,7 Alto Positivo						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

Al tener mayor confianza en los comerciantes se generara un impacto alto positivo, porque al implementar la organización en cada proceso Administrativo brindamos mayor credibilidad y mejor respuesta a cada petición o trámite que se solicite por cada comerciante, siendo esto un mayor aumento para confiar en el manual. Además es considerable para que la sociedad vea los cambios que genera esto es un proceso.

Mejor desenvolvimiento del personal tiene un impacto alto positivo, porque en el CCCH ya se contara con los procesos de cada área bien definidos, esto provoca que cada personal sepa los pasos y procesos a seguir, estando bien definidas las funciones de su cargo, esto también desarrolla el saber cuáles son las funciones del personal dependiendo el cargo que se le asigne.

Prestigio institucional tiene un impacto medio positivo esto en vista de que la mayoría de las quejas de los clientes y comerciantes, se generan por una lenta respuesta en los trámites o en las solicitudes requeridas, la

implementación de este instrumento generara un mayor orden dando la respuesta urgente y permitiendo tener un registro completo de para cada diligencia que se tenga que realizar en la administración del Centro Comercial.

### 4.3 IMPACTOS ÉTICOS

Cuadro 36: Impacto ético

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
	INDICADOR							
1	Toma de decisiones							X
2	Identificación de derechos y deberes							X
3	Canales de comunicación							X
<b>TOTAL</b>								9
<b>Σ</b>								<b>9</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		9/3= 3			Alto Positivo			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

Al facilitar la toma de decisiones crea un impacto alto positivo, porque ante cualquier urgencia o problema que se presente en el Centro Comercial, mediante el manual se puede saber con certeza cuál es el proceso que se tiene que aplicar y acatar, siendo esto una herramienta necesaria para cualquier decisión que se tenga que tomar.

Identificación de deberes y derechos tiene un impacto alto positivo, porque con el manual ya establecido, servirá como un reglamento interno que establece los deberes y derechos que tiene cada colaborador (personal interno) del Centro Comercial, basándose en los actividades que corresponden a cada área o responsables de la misma, mejorando el desempeño y cumplimiento dependiendo el área que le corresponde.

Canales de comunicación tiene un impacto alto positivo, porque al implementar un manual de procesos Administrativos escrito y aplicable,

existe mayor confianza del personal para laborar porque existe canales de comunicación abiertos, adicional a esto sirve como guía para que personal sepa cómo trabajar y proceder ante cualquier requerimiento o disposición.

#### 4.4 IMPACTO ECONÓMICO

**Cuadro 37: Impacto económico**

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
	INDICADOR							
1	Mayor Credibilidad							X
2	Cumplimiento económicos							X
3	Optimización de recursos						X	
<b>TOTAL</b>							2	6
<b>Σ</b>								<b>8</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		11/4= 2,67			Alto Positivo			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

Mayor credibilidad tiene un impacto alto positivo, ya que se estipula que una empresa o institución bien organizada genera mayor confianza y credibilidad para hacer negocios, invertir o reconocimiento en el mercado. El contar con un Manual Administrativo es obtener una herramienta de soporte para la organización y comunicación para ser competitivo, porque se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos del Centro Comercial.

El cumplimiento económico genera un impacto alto y positivo, porque el manual va impulsar al personal a brindar la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos ya sean estos económicos, financieros o de cualquier tipo. Demostrando que cada actividad que se tiene que realizar, tiene que ser mediante un orden y un sistema establecido, permitiendo que los comerciantes sepan que todo tipo de información está siendo bien

administrada y organizada para que se pueda cumplir con sus obligaciones económicas.

La optimización de los recursos nos brinda un impacto medio positivo, este manual de procesos es básicamente para el personal: Administrativo, seguridad, limpieza y contable, siendo estructurado para el desarrollo y organización de cada proceso, mas no es con la finalidad de economizar los recursos, pero si es para mejorar la efectividad del desarrollo de las actividades y tareas del Centro Comercial.

#### 4.5 IMPACTO EMPRESARIAL

Cuadro 38: Impacto empresarial

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
	INDICADOR							
1	Productividad							X
2	Calidad							X
3	Desempeño							X
<b>TOTAL</b>								9
<b>Σ</b>								<b>9</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		9/3= 3 Alto Positivo						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriel Enríquez

La implementación del manual pretendería establecer procesos estandarizados, lo que permitiría que se desarrollen de mejor manera y sin retrasos. La productividad puede entenderse como los resultados obtenidos por unidad de tiempo, y con la implementación del manual este tiempo se reduciría, por ende, elevando la productividad.

La calidad es la capacidad de ofrecer productos, o en este caso, un servicio que satisfaga a los clientes. El establecimiento de procesos permitiría que el área administrativa pueda cumplir con los requerimientos de los clientes del Centro Comercial Chiriyacu de forma rápida, precisa y con el menor número de errores, lo que elevaría la calidad de sus servicios.



El desempeño es la capacidad del personal para obtener resultados. El manual contribuirá a plantear los límites, alcances y responsabilidades del personal en los diversos procesos, lo que a su vez facilita que el personal desarrolle sus funciones, mejorando su desempeño.

#### 4.6 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

Cuadro 39: impacto general

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
	INDICADOR							
1	Impacto Social							X
2	Impacto Éticos							X
3	Impacto Económico							X
4	Impacto Empresarial							X
<b>TOTAL</b>								9
<b>Σ</b>								<b>9</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		9/4=2,25		Alto Positivo				

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriel Enríquez

A continuación se demuestra que el análisis de los impactos realizados nos ayudan a determinar que tanto lo social, ético, económico y educativo nos indica un impacto alto positivo ya que afectan de manera directa a la organización del Centro Comercial.

Lo que significaría que si implementamos el manual de procedimientos Administrativos para el Centro Comercial Chiriyacu, tendremos un alto impacto social, ya que mejoramos las relaciones del personal tanto internamente comerciantes y con nuestros clientes o personas que visitan nuestras instalaciones para cualquier trámite, brindando confianza y la seguridad para aumentar las oportunidades de que visiten nuestras instalaciones, como compras, paseos, tramites, negocios o por cualquier otro motivo.

Tenemos también un impacto alto positivo en lo empresarial puesto que el manual beneficia el funcionamiento interno, apoyando la mejora de la calidad, productividad y desempeño del personal, a la vez que reduce el tiempo en el que se realiza cada proceso y se evitan errores o redundancia de actividades.

El impacto ético tiene una valoración alto positivo por cuanto la comunidad educativa del Colegio Nacional Ibarra tendrá que regirse a las normas, políticas y mas procedimientos establecidos en este manual, modificando de una u otra manera la conducción actual de los funcionarios, la misma que será de beneficio en el desarrollo de una institución ética y con valores.

Con la implementación del presente manual se logrará optimizar los recursos y sobre todo una reducción significativa en los tiempos de operación de las diferentes actividades, lo que permitirá tener un ahorro significativo en cuanto a gasto de recursos por lo tanto tenemos un impacto económico alto positivo.

## CONCLUSIONES

- La elaboración del manual de procesos responde a la necesidad del Centro Comercial Chiriyacu de mejorar su gestión administrativa interna para alcanzar resultados operativos óptimos.
- La investigación demostró el desconocimiento del personal y de los clientes sobre determinados aspectos de la gestión administrativa, lo que hace relevante la implementación del mismo, pero también hace necesaria la socialización y capacitación a todo el personal.
- Mediante el manual de procesos se esquematizan, definen y limitan las funciones y atribuciones del personal de cada área, y su participación en cada proceso, lo que facilita la coordinación entre áreas e impide la redundancia de tareas.
- La implementación del manual implica que exista una regulación y normativa interna que se ajuste al mismo, misma que debe estar contenida en los reglamentos internos.
- El manual de procesos es el punto de partida para la definición de futuros manuales de procedimientos, políticas y funciones que permitirán elevar aún más el grado de gestión administrativa del Centro Comercial Chiriyacu.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el manual en el Centro Comercial Chiriyacu posterior a su presentación y aprobación por parte de la directiva de la organización.
- Socializar la propuesta a clientes y personal de la institución mediante la convocatoria a una Asamblea Extraordinaria para la presentación del Manual, y capacitar al personal en su utilización.
- Desarrollar políticas de área complementarias a las funciones específicas del manual de procesos que corresponden a cada área de la organización.
- Desarrollar o modificar el reglamento interno del Centro Comercial Chiriyacu para que pueda complementarse con la implementación del manual de procesos administrativos.
- Desarrollar los respectivos manuales de procedimientos, políticas y funciones por área, para una mejor gestión administrativa a partir del manual administrativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Escudero Gómez, L. A. (2008). *Los centros comerciales, espacios postmodernos de ocio y de consumo: un estudio geográfico*. Univ de Castilla La Mancha.
- Fernández, M. A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos: Y la Calidad Total*. ESIC Editorial.
- Fuentelsaz, C., Icart, M. T., & Pulpón, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad: Manual para Ejecutivos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lobato, F. J., & López, M. Á. (2005). *Gestión de la compraventa*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Plan de Gobierno Distrito Metropolitano de Quito Augusto Barrera a la Alcaldía de Quito (2009).

Plan de Gobierno Distrito Metropolitano de Quito Mauricio Rodas a la  
Alcaldía de Quito (2014).

Publicaciones Vértice (Corporativo). (2010). *La gestión del marketing,  
producción y calidad en las pymes*. Editorial Vértice.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial  
Limusa.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *cpimc un modelo de administracion por  
procesos*. Panorama Editorial.

Vásquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada* (3ra ed.). Arboleda.

Velasco y del Valle, A. (2007). *Manual de derecho mercantil*. Univ  
Pontifica Comillas.

## LINKOGRAFÍA

- [http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9rminos\\_de\\_referencia](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9rminos_de_referencia)
- <http://www.elprisma.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos88/ecuador-y-buen-vivir/ecuador-y-buen-vivir.shtml#ixzz35xCm1tV7>
- <http://www.monografias.com/trabajos93/la-propiedad-horizontal/la-propiedad-horizontal.shtml#ixzz35UOjppTI>
- <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>
- Instrumentos de comunicación empresarial. (2010). Recuperado en abril 8, 2015, de <http://www.calameo.com/books/0004718230319b494b8ba>
- Manual Administrativo. (2012). Recuperado febrero 12, 2015, de [http://www.euskadi.eus/r33-2288/es/contenidos/noticia/aula\\_abierta/es\\_manual/index.shtml](http://www.euskadi.eus/r33-2288/es/contenidos/noticia/aula_abierta/es_manual/index.shtml)
- ¿Qué es el Marco Teórico? (2011). Retrieved February 8, 2015, from <http://www.marcoteorico.com/>
- SENPLADES. (2009). Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)

# ANEXOS



## **ANEXO N°1. PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO PARA LA APLICACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL CHIRIYACU**

### **CONSIDERANDO:**

Que el Centro Comercial Chiriyacu, durante el tiempo de su funcionamiento como parte de los denominados Centros Comerciales del Ahorro, no ha existido un reglamento interno que norme las particularidades de su funcionamiento, a fin de optimizar el desempeño comercial entre los copropietarios, bajo las normas y preceptos contemplados en la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento General.

Que, el objeto del presente reglamento interno es normar, aplicar, disciplinar y sancionar a quienes contravengan con las normas elementales de acuerdo a las características y problemáticas particulares.

Que, es indispensable dictar un reglamento interno que regule las actividades comerciales y relaciones de convivencia de los copropietarios y usuarios del Centro Comercial Chiriyacu, instrumento necesario que contemple los pormenores, conductas y sobre todo los aspectos disciplinarios que garantice el éxito, desarrollo y seguridad del Centro Comercial.

En uso de las atribuciones que ha facultado la Asamblea General.

Resuelve en uso de sus atribuciones expedir el siguiente:

**REGLAMENTO INTERNO DEL CENTRO COMERCIAL CHIRIYACU  
BASADO EN LA LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL Y SU  
REGLAMENTO.**

**CAPITULO I**

**DEL AMBITO DE APLICACIÓN**

Art. 1.- El presente instrumento tiene por objeto establecer las normas de regulación de las relaciones de convivencia entre copropietarios, arrendatarios, comodatarios, cesionarios, acreedores anticréticos, usufructuarios y quienes se encontraren en uso y goce de los locales comerciales y demás bienes del Centro Comercial Chiriyacu; así como, establecer las normas necesarias para la administración, uso, conservación, reparación, mantenimiento, seguridad, promoción y publicidad.

## CAPTULO II

### DE LOS BIENES Y DERECHOS DEL USUARIO

Art. 2.- Bienes comunes.- Se reputan bienes comunes y de dominio indivisible para cada uno de los propietarios del inmueble, los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del edificio y los que permitan a todos y cada uno de los propietarios el uso y goce de su piso, departamento o local, tales como el terreno, los cimientos, estructuras, los muros y la techumbre.

También se considerarán bienes comunes y de dominio indivisible las instalaciones de servicios generales, tales como calefacción, refrigeración, energía eléctrica, alcantarillado, gas y agua potable, los vestíbulos, patios, puertas de entrada, escalera, accesorios, habitación del portero y sus dependencias, y otros establecidos por las municipalidades en sus ordenanzas.

Art. 3.- Bienes exclusivos y Comunidad.- Cada propietario será dueño exclusivo de su local y condómino en los bienes destinados al uso común de los copropietarios del condominio inmobiliario

Son bienes de dominio exclusivo: el local comercial perteneciente a los copropietarios que se encuentran delimitados en los planos de propiedad horizontal, susceptibles de aprovechamiento independiente, con los

elementos y accesorios que se encuentra en ellos, y aquellos no declarados como bienes comunes.

Art. 4.- Derechos del usuario.- El arrendatario, comodatario, usuario, acreedor anticrético, usufructuario, sustituirá al copropietario en sus derechos de uso sobre los bienes comunes del Centro Comercial y en las obligaciones inherentes al régimen de propiedad horizontal. Se denominan bienes comunes generales, todos aquellos que sirven a todos los copropietarios y permiten usar y gozar de los bienes exclusivos.

### CAPITULO III

#### DE LOS MIEMBROS

Art. 5.- Son copropietarios del Centro Comercial Chiriyacu, las personas naturales y jurídicas que tengan escrituras debidamente inscritas en el registro de la propiedad y entregadas en la Administración.

### CAPITULO IV

#### DE LOS ORGANISMOS ADMINISTRATIVOS

Art. 6.- La organización contará con los siguientes órganos de dirección, administración y control:

- a) Asamblea General,
- b) Del Directorio General; y,
- c) Administración.

#### DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 7.- La Asamblea General es la máxima autoridad de los copropietarios y estará conformada por la totalidad de sus miembros en pleno goce de sus derechos.

Art. 8.- Las Asambleas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias.

Art. 9.- La Asamblea General ordinaria se reunirá dos veces al año; una al inicio del periodo administrativo y la segunda al final del periodo administrativo y extraordinariamente cuando la convoque el Presidente o las dos terceras partes de sus miembros, según las necesidades de los copropietarios, con el orden del día definido para este efecto.

Art. 10.- Convocatoria.- La convocatoria a Asamblea para sesiones ordinarias o extraordinarias, serán hechas por el Presidente o las dos terceras partes de sus miembros, según sea el caso. Las convocatorias a las Asambleas Generales se las harán por escrito con ocho días hábiles por lo menos de anticipación a la fecha de reunión, en la que constarán, el lugar, la fecha, la hora y los asuntos a tratarse en la sesión.

Art. 11.- Las Asambleas Generales se instalarán con la presencia de la mitad más uno de la totalidad de los copropietarios. En caso de no existir el QUORUM reglamentario, se lo realizará una segunda convocatoria para una hora después. Y de no haber quórum en esta convocatoria la Asamblea se instalará con el número de miembros presentes y sus resoluciones serán obligatorias para todos.

Art. 12.- Toda Asamblea General estará presidida por el Presidente de los copropietarios y a falta o ausencia de este, el Vicepresidente, o por uno de los directivos en orden de su elección; a menos que haya delegación a una comisión especial, quienes presidirán bajo las mismas reglas contempladas en el artículo anterior.

Art. 13.- Las resoluciones de las Asambleas se tomarán por mayoría simple de votos, es decir con la mitad más uno de los votos y sus resoluciones serán de carácter obligatorio para todos los Copropietarios y Directivos.

Art. 14.- Los miembros de las comisiones podrán sesionar para la planificación, seguimiento de las acciones encomendadas dentro de los primeros cinco días de cada mes con la presencia del Presidente(a) y Administrador del centro comercial.

Art. 15.- Son atribuciones de la Asamblea General:

a.- Elegir a los miembros del Directorio General de conformidad con las disposiciones del presente Reglamento, proclamarlos y posesionarlos en los cargos correspondientes.

b.- Establecer las políticas generales de los Copropietarios y orientar la labor del Directorio General.

c.- Aprobar los proyectos de reformas del Reglamento Interno puesto a su conocimiento por el Directorio General.

d.- Conocer y aprobar los planes de trabajo y presupuestos anuales, convenios nacionales e internacionales como también contratos.

e.- Autorizar al Directorio General la adquisición de los bienes muebles, así como las inversiones, gastos, celebración de contratos, necesarios que beneficien al Centro Comercial.

f.- Remover con causa justa, a los miembros del Directorio General, reconociendo y respetando el derecho a la defensa y el debido proceso.

g.- Conocer y resolver en apelación las reclamaciones o conflictos que se suscitaren entre los Copropietarios o de estos con los miembros del Directorio General.

h.- Aprobar el plan de acción y su respectivo presupuesto anual; y,

l.- Las demás que se desprendiesen del contenido del presente reglamento interno y de las disposiciones de la Asamblea General.

#### DEL DIRECTORIO GENERAL

Art. 16.- EL Directorio General es el órgano responsable de la administración y ejecución de las políticas, planes y programas de la organización de copropietarios y estará integrado por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario
- d) Pro Secretario
- e) Tesorero; y,
- f) Las Comisiones Especiales para la planificación y desarrollo de actividades del Centro Comercial, las mismas que serían las siguientes:

### COMISIONES

- 1.- Deportes y recreación
- 2- Cultura
- 3.- Actividades Sociales
- 4.- Educación y Capacitación
- 5.- Publicidad y Marketing
- 6.- Vigilancia y Seguridad
- 7.- Salud e Higiene
- 8.- Administración de Justicia
- 9.- Comisión de Regulación de áreas comunales
- 10.- Crear comisiones de vigilancia para el cuidado de puertas metálicas, puertas de vidrio, consumo de luz, de agua, de baterías sanitarias y todas las áreas interiores y exteriores del Centro Comercial Chiriyacu.

Art. 17.- Los miembros del Directorio General serán elegidos por la Asamblea General, durarán dos años (2) en sus funciones y podrán ser reelegidos por un período igual. Para la elección de dichos miembros se

conformará un Tribunal Electoral, de conformidad al capítulo especial de elecciones que se incluirá en el presente reglamento.

Art. 18.- El Directorio General sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando el caso lo amerite, previa convocatoria del Presidente, o a pedido de por lo menos de las dos terceras partes de los miembros del Directorio General.

Art. 19.- Las resoluciones del Directorio General se tomarán por mayoría simple de votos, es decir, con la mitad más uno de sus miembros. El Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 20.- Funciones y atribuciones del Directorio General

a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Propiedad Horizontal, su Reglamento General y del presente Reglamento Interno.

b) Elaborar la proforma presupuestaria para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.

c) Llenar interinamente las vacantes que se produzcan en el Directorio General hasta que la Asamblea General conozca y designe.

d) Presentar a la Asamblea General los informes de actividades económicos semestralmente o cuando la Asamblea así lo requiera.

e) Autorizar la movilidad de los fondos y gastos del presupuesto del Centro Comercial según lo acordado en Asamblea General y debidamente justificados en el caso de suplir necesidades imprevistas.

f) Todas las demás funciones y atribuciones que fueren asignadas por el presente Reglamento Interno y la Asamblea General.

Art. 21.- Son deberes y atribuciones del Presidente:

a) El Presidente conjuntamente con el Administrador ejercerán la representación legal, judicial o extrajudicial, en todo lo relacionado al

Régimen de Propiedad Horizontal, especialmente para el cobro de cuotas, reclamos, demandas, celebración de actos y contratos y lo determinado por la Ley de Propiedad Horizontal, Reglamento General y el presente Reglamento Interno. El Presidente tendrá la facultad determinada en el Art. 50 del Código de Procedimiento Civil. Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio General.

b) Legalizar con su firma los documentos oficiales de responsabilidad a su cargo.

c) Presentar el informe técnico y económico del Directorio General y de las Comisiones a la Asamblea General.

d) Vigilar las actividades de los demás miembros del Directorio General y de las comisiones especiales y realizar las recomendaciones necesarias en cada caso; y,

e) Las demás que le fueren facultadas en conformidad con la Ley de Propiedad Horizontal, su Reglamento General, el presente Reglamento Interno y por la Asamblea General.

Art. 22.- Son funciones del Vicepresidente:

a) Subrogar al Presidente con las atribuciones y facultades en caso de ausencia por enfermedad, renuncia o cualquier otro impedimento de este.

b) Colaborar con el Presidente en todas las actividades programadas especialmente en los aspectos de carácter técnico entre otros.

c) Dirigir y vigilar a los miembros de las comisiones y supervisar las obras del Centro Comercial internos y externos en todos los aspectos.

Art. 23.- Son funciones del Secretario:

a) Asistir cumplidamente a todas las sesiones de la Asamblea General y del Directorio general y las demás comisiones.



- b) Llevar el libro de actas de sesiones de las Asambleas Generales y del Directorio General.
- c) Llevar el registro de correspondencia oficial y demás documentos de la Asamblea General, Directorio General y de los Copropietarios.
- d) Certificar con su firma todo tipo de documentos correspondientes a la Asamblea General, Directorio General y de los copropietarios e informar permisos y faltas en su debido momento con el Administrador.
- e) Suscribir conjuntamente con el Presidente las actas respectivas luego de su aprobación.
- f) Mantener un kardex de información actualizado de todos los copropietarios como: Dirección domiciliaria, número telefónico, tipo de sangre e información sobre el local y su giro comercial, en coordinación con la Administración del Centro Comercial y su actualización será anual.
- g) Informar a los copropietarios las disposiciones y resoluciones de la Asamblea General, Comisiones del Directorio General y sobre asuntos que deben ser conocidos por ellos.
- h) Cumplir las demás funciones que le asigne el Directorio General y/o la Asamblea General.

Art. 24.- Son funciones del Prosecretario:

- a) Subrogar al Secretario con las atribuciones y facultades en caso de ausencia por enfermedad, renuncia o cualquier otro impedimento de este.
- b) Colaborar con el Directorio en todas las actividades programadas especialmente en los aspectos de carácter técnico entre otros.
- c) Colaborar a los miembros de las comisiones.

Art. 25.- Son funciones del Tesorero:

- a) Recaudar y manejar los fondos del presupuesto del Centro Comercial y demás contribuciones de los copropietarios, acordadas en la Asamblea General, bajo su responsabilidad personal y pecuniaria.
- b) Presentar al Directorio General el estado de cuentas y/o el balance económico de los recursos económicos del Centro Comercial en forma mensual o cuando el Directorio General lo solicite.
- c) Elaborar conjuntamente con el Presidente, el presupuesto anual y someterlo a consideración del Directorio General y de la Asamblea General.
- d) Llevar los libros y soportes informáticos que sean necesarios para la buena marcha de la contabilidad a su cargo.
- e) Recibir y entregar previo inventario, los bienes muebles o inmuebles y suministros a su cargo.
- f) Sugerir al Directorio General las medidas más adecuadas para la buena marcha de la gestión económica del Centro Comercial; y,
- g) Cumplir las demás obligaciones que le asignaren, la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento General, el presente Reglamento Interno y las dispuestas por la Asamblea General.

## DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 26.- El Administrador es la persona responsable de la administración del Centro Comercial "Chiriyacu", será elegido para el periodo de un año, pudiendo ser reelegido indefinidamente, de acuerdo con las disposiciones legales que establecen la Ley y Reglamento de Propiedad Horizontal, para ejercer la administración no se requiere ser copropietario. Preferentemente a quien se le designe como Administrador, deberá contar como mínimo con título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas, Marketing y Publicidad y con una experiencia mínima de tres años y será

conformada una comisión especializada electa por la asamblea general para que realice el proceso de selección, además se elegirán veedores del proceso de selección del administrador.

Art. 27.- Son obligaciones del Administrador del Centro Comercial:

a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales de la Ley y Reglamento de Propiedad Horizontal, del presente Reglamento Interno, ordenanzas municipales y demás disposiciones y resoluciones de la Asamblea y el Directorio General.

b) Ejercer conjuntamente con el Presidente, la representación legal, judicial, extrajudicial de los Copropietarios del Centro Comercial Chiriyacu en cuanto se relacionen al régimen de propiedad horizontal del mismo, especialmente sobre el cobro de sus cuotas, intereses, multas, reclamos, demandas, actos y contratos determinados o autorizados por la ley y el Reglamento Interno, entendiéndose que tendrá las facultades para los cuales los mandatarios necesitan poder o cláusulas especiales y determinadas en el Código de Procedimiento Civil.

c) Administrar los bienes comunes del Centro Comercial Chiriyacu con el mayor celo y eficacia, arbitrar oportunamente las medidas para la buena conservación de ellos y ordenar las reparaciones que fueren necesarias. Elaborar presupuestos y un plan anual de reparaciones o mantenimiento y un plan operativo de publicidad y promociones por temporadas.

d) Presentar a consideración del Directorio con la periodicidad que esta lo señale las cuentas, balances, proyectos, presupuestos, estados de situación e informes sobre la administración a su cargo.

e) Recaudar las expensas extraordinarias que acuerde la Asamblea de Copropietarios y en caso de mora de más de treinta días desde que fueron acordados informará tal situación al Presidente y Administrador, para

cobrarles judicialmente por la vía ejecutiva a los Copropietarios, con intereses moratorios y costos procesales.

f) El Administrador y Presidente, serán responsables ante el Directorio General de comunicar de los arriendos de Islas que se efectúen por parte de los propietarios y usuarios respectivamente.

g) Ordenar la reparación de los daños ocasionados en los bienes comunes del Centro Comercial Chiriyacu a costa del copropietario o usuario causante o responsable de dichos daños.

h) Celebrar conjuntamente con el Presidente los contratos de adquisición o arrendamiento de bienes y servicios necesarios para la administración, conservación, reparación y mejora de los bienes comunes del Centro Comercial Chiriyacu de acuerdo con las disposiciones y montos que fije el Directorio General o Asamblea General.

i) Informar periódicamente al Directorio General para que este a su vez lo haga trimestralmente a la Asamblea de Copropietarios sobre el ejercicio de sus funciones debiendo además presentar el proyecto de presupuestos para el próximo año.

j) Contratar conjuntamente con el Presidente, los empleados y obreros, sean personas naturales o jurídicas necesarias para la administración, seguridad, conservación, limpieza de los bienes comunes y señalar la remuneración del personal y las condiciones bajo las cuales han sido contratadas. Las remuneraciones del personal deberán ser aprobadas por el Directorio General y formar parte del presupuesto para el próximo año.

k) Conservar en orden los títulos, poderes, comprobantes de ingresos y egresos de todos los documentos que tengan relación con el Centro Comercial Chiriyacu.

l) Conjuntamente con lo antes indicado, el Administrador conservará una copia certificada de la escritura pública de Propiedad Horizontal del Centro

Comercial Chiriyacu, así como de los planos arquitectónicos, estructurales, de instalaciones generales y otros documentos, que formarán la documentación oficial del Centro Comercial Chiriyacu.

m) Custodiar, administrar y manejar el dinero de las pertenencias comunes. Abrir cuentas corrientes, bancarias conjuntamente con el Presidente, valores que serán aprobados por el Directorio General y puesto en conocimiento de la Asamblea General.

n) Manejar un fondo rotativo de caja chica para adquisiciones menores de hasta cincuenta dólares de los estados unidos de norte América; pagar cumplidamente las deudas, tanto comunes como generales; conducir prolija y eficientemente la gestión económica y administrativa.

o) Llevar, con sujeción los principios contables, la administración del Centro Comercial Chiriyacu.

p) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y órdenes emanadas de la Asamblea y Directorio General.

q) Ejercer los demás deberes y atribuciones que le asigne la ley y Reglamento de propiedad horizontal, el presente reglamento Interno y demás normas que dicte el Directorio y la Asamblea General.

r) Considerar conjuntamente con el Presidente, el establecimiento de convenios de uso de espacios comunales, por temporadas para recaudar fondos para el Centro Comercial Chiriyacu, previo estudio de marketing y aprobación de la Asamblea General.

## CAPITULO V

### DEL PATIO DE COMIDAS

#### Art. 28.- NORMATIVAS DE FUNCIONAMIENTO

Los copropietarios, arrendatarios, comodatarios, acreedores anticréticos y quienes estuvieren en ocupación y uso de los locales de comidas estarán sujetos a este Reglamento Interno y a las disposiciones de las autoridades pertinentes y control sanitario.

Seguridad e higiene.

Las 2 áreas principales en las operaciones del servicio de alimentos son:

- El área de preparación de los alimentos.
- El área de servicio de los alimentos (Comedor)

En ambas áreas, la seguridad y la higiene son de gran importancia. No obstante en términos generales se puede asumir que los factores de seguridad/accidente son preponderantes dentro del complejo de la cocina, por diversas razones:

La cantidad de maquinaria estática y automatizada en el uso diario.

- El estilo de la superficie del suelo, que puede ser engañoso para las demandas del trabajo.
- La variedad y cantidad de utensilios que, si se emplean erróneamente, pueden ser fatales.
- La actividad casi frenética que puede haber durante un periodo de servicio urgente.

## 2. Equipo y maquinaria

Si consideramos el punto 1, existen varios riesgos asociados con el uso de maquinaria automatizada como maquinas mezcladoras para trabajo pesado, asimismo, hay equipo estático, es decir, aparatos de gas tales como estufas u hornos, cualquiera de estas o más podrían causar un accidente, si no son usados apropiadamente.

## 3. Equipo de gas

Las estufas u hornos de gas, deben adaptarse con dispositivos a falla de flama, también es de gran importancia contar con servicios de extracción adecuados de manera que el humo pueda extraerse del área de trabajo. Lo más recomendable es mantener el piloto de la estufa apagado para evitar desperdicio de combustible.

El equipo eléctrico y de gas debe ser objeto de mantenimiento regular y reparación por parte de técnicos y profesionales.

## 4. Equipo automatizado

Los operadores de ninguna manera deberán distraerse mientras están usando el equipo. Siempre se deberán desconectar las maquinas cuando no se utilicen, e incluso durante las sesiones de limpieza.

## 5. Superficies del piso

Muchos otros accidentes pueden ocasionarse por descuido, por ejemplo, derramamientos de agua, grasa, aceite y otros enseres sobre el piso. La regla es limpiar inmediatamente, cualquier sustancia que se derrame y si es necesario, realizar una limpieza más profunda con agua y detergente.

## 6. Cuchillos y otros instrumentos afiliados

Es preciso observar algunas normas de seguridad al usar cuchillos o bien al portarlos de un lado a otro, si va caminando, nunca lleve los cuchillos con la punta al frente, manéjelos siempre con la punta hacia abajo, mientras use los utensilios afilados no se distraiga.

## 7. Higiene Personal y General

Si una persona se encuentra enferma o padece de diarrea debe abstenerse de manejar alimentos y consultar inmediatamente al médico. De igual manera, si la persona que maneja alimentos tiene contacto con alguna persona con problemas estomacales o intestinales, es mejor consultar a un médico.

En términos de higiene se debe insistir en los buenos hábitos personales, lavarse las manos con agua y jabón, secarse las manos con una toalla limpia antes de comenzar a trabajar, lavárselas inmediatamente después de haber ido al baño.

Las reglas básicas de higiene para los que manejan alimentos demandan absoluta limpieza y mantener las uñas de las manos lo más cortas posibles y mantener siempre el pelo cubierto.

La ropa de trabajo debe lavarse con frecuencia, esta debe cubrir la mayor parte del tronco e incluso el cuello.

No comer, ni fumar en área de trabajo.

## 8. Superficie de trabajo

Deben ser superficies fácilmente lavables. Las mesas pueden ser de acero inoxidable, formica o mármol.

## 9. Locales

Deben estar bien iluminados, ventilados y contar con suficiente espacio.



La luz artificial debe ser suficiente, bien distribuida y no muy intensa sobre la superficie de trabajo.

Debe haber, también, instalaciones sanitarias adecuadas para el personal.

#### 10. Ventilación

Debe ser apropiada para eliminar la cantidad de humo producido por la preparación de alimentos.

#### 11. Interiores

Las paredes deben ser impermeables a la grasa y al polvo, deben ser lisas y fáciles de limpiar. La mejor superficie la constituyen los azulejos vidriados.

Asimismo, los pisos deben lavarse fácilmente y no ser permeables, se recomienda una superficie de loseta antiderrapante.

#### 12. Equipos

Debe colocarse de tal manera que facilite la limpieza, es esencial que todos los utensilios como tazones, batidores para batir crema y otros productos se laven con un detergente neutro y se enjuaguen con agua caliente.

Los filtros deben lavarse por completo, con un detergente neutro suave.

#### 13. Apariencia personal general

Las personas que manejan alimentos, en las áreas de preparación de estos, deben evitar usar objetos de joyería, podrían albergar gérmenes las operadoras nunca deben de usar cosméticos mientras realizan su trabajo en la cocina.

#### 14. Primeros auxilios

Una de las precauciones es incluir en la fuerza laboral a uno o más miembros del personal que estén capacitados en primeros auxilios.

Además siempre se debe contar con un botiquín de primeros auxilios. De esta manera, se pueden atender heridas internas en una base interna.

### **Contenido Del Botiquín De Primeros Auxilios**

Guía sobre primeros auxilios.

Vendas adhesivas color azul, detectables.

Parche estéril para ojos, con venda

Venda triangular estéril

Alfileres de seguridad

Vendas estériles de tamaño mediano

Crema antiséptica

Dediles de plástico azul, mixtos

Solución para ojos

Aspirinas

Tijeras de acero inoxidable

Pinzas de acero inoxidable (para extraer astillas).

Venda adhesiva a prueba de agua

Cinta adhesiva elástica

Hisopos

Pomada para quemaduras

Paquetes de algodón estéril

Vendaje ajustable

## 15. Lavado de Vajilla

La vajilla se compone de: Cubertería, Cristalería y Porcelana, el lavado de la vajilla se lleva a cabo en un área destinada especialmente para eso.

Se debe usar detergentes desengrasantes.

Se complementan los utensilios de lavado con; esponjas de acero y vegetales, rejillas y repasadores.

La cubertería al llegar al área de lavado deben pasar a un recipiente con agua caliente y jabón, antes de introducirlo en el lava vajillas.

Al término del lavado, los cubiertos deben ser secados de inmediato.

No debe haber cubiertos dispersos en el área de lavado.

Una vez terminada la tarea de lavado, debe hacerse un control de los mismos.

Los platos tienen también un canasto especial para su lavado, deben secarse de inmediato después de lavado.

## 16. Obligaciones

Usar correctamente el uniforme

Pasar al cliente no solo cuchara sino implementar los 2 cubiertos (tenedor y cuchillo)

Las mesas deben ser todas uniformes, de un mismo modelo (haciendo un estudio de flujo).

No rehusar aceites y mantecas

Cambiar baldosas rotas y en mal estado

Adquirir campanas extractoras para cada cocina o local.

Limpiar área comunal cuando requiera.

No permitir el ingreso de mascotas.

No usar vajilla desechable

“Cocinas en buen estado para seguridad de los clientes”.

Mantener los productos calientes a más de 59°C, y frío 10°C o menos.

Que cada copropietario se mantenga en su sitio de trabajo para ofrecer sus alimentos.

La ubicación de los tanques de gas se realizara un espacio adecuado en la parte posterior de los locales.

Que los hijos de los copropietarios de los patios de comida, mascotas, coches hagan uso del espacio comunal de una manera adecuada, que no perjudique la libre circulación de usuarios o clientes.

El uso del área comunal será de todos colocando mesas generales que permitan dar una mejor calidad de servicio a todos los usuarios, manteniendo las normas de respeto y cortesía entre los compañeros, ayudantes de cocina y de servicio.

## CAPITULO VI

### DE LOS DERECHOS Y DEBERES

Art. 29.- Son derechos de los Copropietarios:

La igualdad entre todos los Copropietarios.

Participar de los beneficios que el Centro Comercial ofrece a sus Copropietarios.

Intervenir con voz y voto en las reuniones y Asambleas Generales.

Solicitar apoyo moral y económico por calamidades debidamente comprobadas por enfermedad, muerte o invalidez del copropietario.

Elegir y ser elegido para cualquiera de las dignidades que el Centro Comercial Chiriyacu requiera.

Derecho de uso de servicios comunales.- para que los copropietarios o usuarios tengan derecho a recibir y usar los servicios comunes, tales como: energía eléctrica, aire acondicionado, agua potable, servicios de limpieza, música ambiental seguridad y otros.

Derecho a la seguridad social

Derecho a la resistencia

Art. 30.- Son deberes de los Copropietarios:

Conservar buena conducta y testimonio entre los Copropietarios, arrendatarios, comodatarios, acreedores anticréticos y de quienes se encuentren ocupando y haciendo uso de los locales comerciales e islas del Centro Comercial.

Asistir puntualmente a las reuniones de la Asamblea General convocadas por el directorio, a menos que tengan una razón justificada, mediante oficio.

Desempeñar con diligencia, capacidad, integridad y sujeción los cargos y funciones encomendados por la Asamblea General y/o del Directorio General.

Guardar el respeto mutuo y consideración que merecen los directivos del Centro Comercial y los copropietarios; y,

Aportar económicamente en caso de una necesidad urgente la misma que será de carácter inmediato y obligatorio.

## CAPITULO VII

### DE LAS OBLIGACIONES

Art. 31.- De las obligaciones de los copropietarios y usuarios, a cualquier título respecto de los bienes exclusivos:

Los locales comerciales que tengan el giro de internet, juegos de video, películas, entre otros; están obligados a controlar el ingreso y uso adecuado de sus servicios por parte de niños, niñas y adolescentes, a fin de precautelar la salud mental y emocional de los mismos, evitando la difusión o acceso a materiales de contenido sexual o violento. ( prohibir juegos de video, azar).

Los copropietarios antes de proceder con la transferencia de dominio de sus locales comerciales mediante venta o donación, como también en el caso de darlo en arrendamiento, anticresis o cualquier otra figura jurídica, que implique la ocupación de los locales por parte de nuevos copropietarios o usuarios; es necesario que se comunique por escrito a la Administración y Directorio General, a fin de que de manera obligatoria se difunda de tal situación al resto de copropietarios del centro comercial, de acuerdo al siguiente orden de prioridad:

Se comunicará por escrito a los copropietarios colindantes del local y correspondiente pasillo.

Se colocará el correspondiente aviso o comunicado en los carteles informativos del Centro Comercial para conocimiento de todos los copropietarios e interesados.

En función de lo antes indicado el copropietario, dará a conocer a la Administración y Directorio General mediante oficio cual es la persona que va a comprar, arrendar u ocupar a cualquier título el local, a fin de conocer sus antecedentes personales y que se mantenga el mismo giro comercial

o a su vez un nuevo giro que no afecte al normal desarrollo de los ya establecidos en el centro comercial.

Así también, el nuevo propietario, arrendatario u ocupante, deberá registrarse obligatoriamente en la Administración y dejar copias fotostáticas del instrumento traslativo de dominio o contrato respectivo. (Pasado judicial).

Que toda persona que arriende o trabaje en islas, locales u otros se sujetaran al Reglamento vigente establecido para el buen funcionamiento del Centro Comercial Chiriyacu.

Efectuar las reparaciones necesarias a la conservación, mantenimiento y mejora de cada uno de sus locales comerciales, haciéndose responsables de los daños que por su culpa se hayan causado o se causen a los bienes comunes o a otro bien exclusivo.

Mantener el local en las mejores condiciones de higiene, limpieza, conservación y seguridad.

Obligación especial: El hecho de que un local comercial haya cerrado o no sea utilizado, no exonera al copropietario de la obligación de pagar las expensas por gastos comunes y contribuciones extraordinarias.

Representación: Cuando un local comercial pertenezca a dos o más personas estas deberán nombrar un mandatario en forma legal para que los represente en todo lo relacionado con la propiedad y su administración.

Es obligación de todos los copropietarios del centro comercial contribuir al pago de gastos de administración, conservación y mantenimiento de los bienes comunes proporcionalmente a la alícuota que cada uno de ellos mantenga sobre los bienes comunes.

Cada copropietario es responsable de los aportes a los que se refiere el inciso anterior desde cuando adquiere el dominio de un bien exclusivo.

Ningún copropietario estará exento de esta obligación, aun cuando haya cedido sus derechos, renunciando a ellos o abandonado su propiedad, mientras sea el titular de dominio. Quienes en su nombre sean tenedores, usuarios o usufructuarios serán solidariamente responsables por dichos conceptos.

Deberán estar al día en el pago de las expensas comunes de administración y de cualquier otro valor que fije la asamblea general.

El voto en los procesos electorales será obligatorio a menos que se justifique.

## PROHIBICIONES

Art. 32.- Se prohíbe a los Copropietarios y Usuarios: Sin perjuicio de las prohibiciones a los propietarios y usuarios, a cualquier título, respecto de sus bienes exclusivos, previstos en el Art. 18 del Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal; les está prohibido a los propietarios, arrendatarios, comodatarios, acreedores anticréticos y usuarios de los locales comerciales, islas e instalaciones del Centro Comercial Chiriyacu, lo siguiente:

Realizar actividades distintas a las autorizadas, en especial perforaciones tatuajes, suministrar sustancias tóxicas, insalubres, mal olientes sin la autorización de las autoridades de salud, los mismos que exigirán los permisos correspondientes.

Ocupar los espacios comunales para servirse los alimentos, dejar utensilios de comida, ocupar los asientos exclusivos para clientes o colocar bancas en áreas no autorizadas o de libre circulación.

La utilización de cocinas, reverberos, cafeteras, velas, carbón, o elementos de combustión dentro de los locales a excepción de aquellos ubicados los patios de comidas donde deberán cumplir con las normas de seguridad contra incendios, salvo en casos especiales.



Colocar objetos o mercadería en las vías de acceso y libre circulación, en puertas y paredes que dañen o afecten la estética de pasillos y fachadas del Centro Comercial.

Dañar modificar o alterar en forma alguna, ni a un a título de mejora, los bienes comunes del centro comercial.

Hacer uso abusivo de los bienes comunes o contrario a su destino natural u obstaculizar de algún modo el legítimo derecho y uso de los demás.

Estar en mora del pago de las expensas ordinarias, extraordinarias y demás obligaciones fijadas para la administración, conservación y mejoramiento de los bienes comunes.

Obstruir las áreas comunes que sirvan de locomoción, o dificultar su acceso, con muebles u objetos que impidan el libre tránsito o afecten la estética, buena presentación y limpieza del Centro Comercial.

Pintar o colocar rótulos, carteles, letreros, anuncios, avisos, inscripciones o signos en puertas, paredes, ventanas y las fachadas del Centro Comercial.

Oponerse a la entrada a su local comercial de la persona que ejerce la administración, obreros o técnicos designados por ella, para el control de funcionamiento o reparación de los daños existentes en los bienes comunes.

Utilizar los corredores, escaleras, terrazas o demás lugares comunales del centro comercial como sitios de almacenamiento, de reunión de trabajo u otros fines, salvo que exista autorización expresa y por escrito de la Administración y Directorio General.

Construir nuevos locales comerciales o hacer construcciones de cualquier índole, excavaciones o ejecutar obras de cualquier clase, si no contaren con la respectiva autorización de los órganos administrativos.

Destinar el local a un objeto o fines distintos que no sean aquellos relacionados con la actividad comercial para el cual fueron construidos.

Actos inmorales que afecten la imagen del Centro Comercial Chiriyacu, tales como: Ingerir alcohol en los locales y sus instalaciones.

Utilizar vocabulario soez en el local y sus instalaciones.

Exceder los límites de sonido preestablecidos en ordenanzas y normativas legales, que perturbe a los usuarios y clientes.

No contar con las respectivas autorizaciones y certificados de funcionamiento del negocio, tratándose de productos perecibles, incluidos los patios de comidas.

Juegos de azar en locales y/o espacios comunales.

Utilización de los locales o espacios comunales para realizar necesidades biológicas.

Descuidar de los hijos menores de edad para que realicen actos que perjudiquen la imagen del Centro Comercial.

Interferir en el control de la Administración y del Directorio del Centro Comercial.

Realizar trabajos de remodelación con material no adecuado, y otros sin autorización expresa de la Administración en horas de atención al cliente.

Obstaculizar con cualquier objeto y/o mercadería en los accesos de circulación y evacuación de personas.

Faltar el respeto ya sea verbal, físico o insinuaciones a cualquier persona que esté en el interior del Centro Comercial.

Cambio de giro comercial sin conocimiento y autorización del Directorio General y la Administración. Como base del giro el 80% mayoritario y el

20% complementario, previo estudio comercial de cada local y con conocimiento de los copropietarios de cada pasillo.

Permanecer por más de una hora después del cierre del Centro Comercial sin previa autorización, salvo alguna necesidad comprobada.

El no cumplir participativamente en las actividades propias del Centro Comercial.

Faltas y atrasos por 2 ocasiones consecutivas a las reuniones y sesiones de la Asamblea General de los Copropietarios.

Atrasos y no pagos de las cuotas acordadas por la Asamblea General.

Desacato a las disposiciones establecidas por la Asamblea General, del Directorio General y la Administración.

Movimiento de bultos de mercadería en horas de atención al cliente, sin previa autorización de la Administración y Directorio General.

Realización de cualquier actividad u obra que pudiera afectar a la infraestructura del Centro Comercial.

No asistir y participar en las reuniones o cursos de capacitación convocados por el Directorio General y las autoridades Administrativas.

No tomar las precauciones necesarias en la seguridad interna del respectivo local.

El ejercer desinformación, tales como:

Levantar falsos testimonios contra terceros.

Propagar rumores falsos.

Crear falsas expectativas.

Peleas y agresiones entre Copropietarios y/o terceros.

Realizar conexiones clandestinas no autorizadas de: agua, luz y teléfono entre otros.

Realizar cualquier tipo de actividades reñidas con la Ley y la moral, en la comercialización de productos o mercaderías.

Faltar el respeto verbal a los directivos y/o a las Autoridades Administrativas, clientes y/o usuarios del Centro Comercial o viceversa.

Agredir físicamente a cualquier persona que se encuentre dentro del Centro Comercial.

Calumniar contra los directivos y/o autoridades del Centro Comercial por parte de los Copropietarios y/o personas vinculadas al mismo o viceversa.

Ingresar en estado etílico o bajo efectos de sustancias estupefacientes o psicotrópicas al Centro Comercial.

Ocupar un local diferente al asignado o cambiarse sin autorización previa de la Administración y del Directorio General.

Comercializar en los locales artículos de dudosa procedencia.

Almacenar y/o utilizar armas de fuego, sustancias psicotrópicas, material explosivo o combustible u otros artefactos en los locales comerciales que pongan en peligro al Centro Comercial.

Que se dé estricto cumplimiento al reglamento de adjudicación, conjuntamente Administración, Directorio y Copropietarios del pasillo.

Ocupar los locales como bodegas.

Prohibido llevar a un cliente de un local a otro.

#### DE LAS SANCIONES:

Art. 33.- La realización de uno o más de los actos prohibidos será sancionado de conformidad con la Ley de Propiedad Horizontal y su

Reglamento General, y el presente Reglamento Interno; sin perjuicio del pago de reparaciones, indemnizaciones y acciones legales correspondientes a que hubiere lugar.

Art. 34.- Las sanciones se clasifican de la siguiente manera:

Llamada de atención por escrito, que será impuesta por el Administrador y Directorio General, sin perjuicio del inicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

En caso de reincidencia de cualquiera de los actos prohibidos, se cerrara el local por cuatro días y la imposición de multa del 5% de la remuneración básica unificada, sin perjuicio de ordenar el inicio de las acciones legales correspondientes.

En caso de reincidir por tercera ocasión, en cualquiera de los actos prohibidos, se procederá al cierre del local por ocho días y la imposición de multa del 10% de la remuneración básica unificada, sin perjuicio de ordenar el inicio de las respectivas acciones legales.

3.1 AGRÉGUESE: dar tratamiento explícito al artículo 32 en todos sus numerales.

## CAPITULO VIII

Art. 35.- DEL PRESUPUESTO

De la aprobación del presupuesto.- La Asamblea General de Copropietarios en su reunión ordinaria analizara y aprobará con la votación de más de la mitad de los asistentes a la misma, el presupuesto de mantenimiento, conservación seguridad y demás gastos presentados por quien ejerce la Administración del centro comercial. Dicho presupuesto deberá tomar en cuenta el déficit o el superávit del ejercicio anterior. El presupuesto tendrá vigencia por un año fiscal; esto es, desde enero hasta diciembre de cada año.

El Administrador presentará el presupuesto anual de todos los servicios para que la Asamblea General y el Directorio aprueben las cuotas ordinarias y extraordinarias.

Todo remanente del presupuesto mensual u otros ingresos de cualquier índole se destinara al fondo común del Centro Comercial.

## CAPITULO IX

### DE LOS HORARIOS DE FUNCIONAMIENTO:

Art. 36.- Los horarios de apertura y cierre serán definidos de acuerdo a las actividades características y temporadas del Centro Comercial, no obstante están obligados los 365 días del año de manera ininterrumpida, con el siguiente horario:

09H00 a 19H00 de lunes a domingo

La apertura del C.C.CH. se la realizará a las 07h30 por las empresas arrendatarias.

Art. 37.- El Directorio General y la Administración mediante resolución determinará el horario de atención a los proveedores, usuarios y clientes incluido los arrendatarios de las islas que ingresen sus mercaderías en horarios no establecidos.

### DE LOS PERMISOS:

Art. 38.- De conformidad con la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento, el presente Reglamento Interno, la obtención de permisos administrativos, se lo realizará de la siguiente manera:

Por un día de ausencia, de manera verbal ante la Administración.

De más de un día hasta máximo 8 días, por escrito ante la Administración.

Más de 8 días, por escrito autorizará la Administración y el Directorio General.

Todos y cada uno de los permisos serán puestos en conocimiento de la Administración y Directorio General.

Art. 39.- Los Copropietarios, arrendatarios, usufructuarios, comodatarios u ocupante que no abran el local comercial en los horarios establecidos, se considera falta; estas pondrán ser justificadas o injustificadas de acuerdo al caso.

Art. 40.- Se considera atraso, la no apertura del local pasado los 15 minutos del horario de apertura y 15 minutos antes del cierre no será justificada la asistencia por el hecho que la puerta del local este abierto.

Art. 41.- La acumulación de 5 atrasos y/o adelanto de cierre injustificados, se considerara como una falta.

## CAPITULO X

### DEL REGLAMENTO DE ELECCIONES

#### Art. 42.- DE LAS ELECCIONES

El siguiente reglamento electoral entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación en Asamblea General.

El presente reglamento, normará el proceso eleccionario para elegir o ser elegido, y formar parte del Directorio General del Centro Comercial Chiriyacu y nombrar a 6 miembros al Tribunal Electoral en Asamblea General.

Este reglamento garantiza la libre expresión de todos y cada uno de los copropietarios del Centro Comercial para que, mediante el voto directo y secreto pueda elegir a los miembros del Directorio General.

El voto, es la actividad democrática y personal; mediante el cual cada uno de los copropietarios manifieste su criterio eleccionario, en ejercicio de sus derechos.

Los votos pueden ser: válidos, nulos y blancos.

1.- Son votos válidos:

Las papeletas que expresen sin lugar a dudas, la voluntad del copropietario a favor de determinada lista.

2.- Son votos Nulos:

Las papeletas que expresen enmiendas, correcciones, manchas o alguna alusión ajena al proceso serán considerados nulos.

3.- Son votos en blanco:

Las papeletas que no contengan afirmación o negación de las listas que están terciando.

Los fallos del Tribunal Electoral estarán sujetos a este reglamento de elecciones; en tal virtud, sus decisiones son apelables y obligatorias para todos los copropietarios.

Art. 43.- DEL TRIBUNAL ELECTORAL.- El Tribunal Electoral será nombrado en Asamblea General de copropietarios.

Para ser miembro del Tribunal Electoral, se requiere:

Ser copropietario activo del Centro Comercial del Chiriyacu, no menos de dos años.

Estar en pleno goce de sus derechos.

No ser miembro de la directiva cesante, ni de ninguna comisión.

No integrar ninguna de las listas en calidad de candidato.



De los miembros del Tribunal Electoral estará compuesto por seis miembros:

Un Presidente

Un Secretario

Un Tesorero, y,

Tres vocales principales

El Tribunal Electoral se encargará de cumplir y hacer cumplir el reglamento de elecciones.

El Tribunal Electoral luego de ser electo prestará el juramento de ley en la Asamblea General y entrará en funciones de inmediato, siempre y cuando se le facilite el espacio físico y económico respectivo.

Art. 44.- Son atribuciones del Tribunal Electoral:

Convocar a elecciones para nombrar el Directorio General.

Realizar y enviar las convocatorias que creyeran necesario, previo al acto electoral.

Utilizar los medios de comunicación más aconsejables para convocar al acto eleccionario.

Solicitar los fondos necesarios para este acto.

El Presidente y el Tesorero del Tribunal Electoral, serán los responsables del manejo de los fondos asignados, los mismos que justificarán con facturas y/o documentos habilitantes y un informe de todos los egresos realizados.

Señalar las fechas del proceso electoral.

Calificar la idoneidad de los candidatos de cada una de las listas presentadas.

Elaborar el padrón electoral.

En caso de renuncia de uno de sus miembros del Tribunal Electoral, están en la posibilidad de reemplazarlo.

Imponer una multa a quienes no sufraguen el mismo que irá al fondo común del Centro Comercial Chiriyacu.

Justificar el ausentismo máximo hasta 48 horas después de las Elecciones.

Art. 45.- DEL DIRECTORIO GENERAL.- Para ser candidato al directorio general se requiere:

Ser copropietario activo del Centro Comercial por lo menos tres años.

Estar en pleno goce de sus derechos.

No haber sido expulsado de otro Directorio General anterior.

No estar cuestionado judicial y/o económicamente por los Directorios anteriores

No ser miembro del Directiva General actual. Para participar deberá renunciar a su cargo por lo menos 1 mes antes de las elecciones.

Presentar un plan de trabajo, en el momento de la inscripción.

Art. 46.- De las inscripciones de Listas:

Cada candidato se presentará a calificarse acompañando con una solicitud de inscripción y el detalle de la lista de sus miembros, con copias de sus cédulas de ciudadanía a color, en la oficina del Tribunal Electoral.

Cada lista de candidatos deberá incluir a las minorías, participativas en equidad de género; además que deberán ser conformadas por miembros de todos los bloques que conforman el Centro Comercial Chiriyacu.

La recepción e inscripción de las candidaturas que participen en el proceso electoral serán acordadas por el tribunal electoral.

Las impugnaciones de las candidaturas se receptorán en el tribunal electoral

Cada candidato presentará un respaldo del 20 % de firmas originales con nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía y el número de local comercial.

El Tribunal Electoral entregará las hojas membretadas para que se recepten las firmas, las cuales irán con sello y firmas de los miembros del Tribunal Electoral. En caso de encontrar firmas falsificadas, adulteradas o duplicadas quedará automáticamente descalificada la candidatura.

Cada candidato comunicará mediante un oficio al Tribunal Electoral cuales serán sus representantes para el proceso electoral.

De no presentarse ninguna candidatura a su inscripción en el tiempo estipulado, el Tribunal Electoral convocará a una Asamblea Extraordinaria a fin de resolver sobre este particular.

A cada candidatura se le designará el número y el color de la franja de acuerdo al orden de inscripción y calificación:

- 1.- Rojo
- 2.-Azul
- 3.-Amarillo
- 4.-Celeste

5.-Naranja

6.-Verde

En caso de que existieran mayor número de candidaturas, se sujetarán a lo que disponga el Tribunal Electoral.

Art. 47.- Normas de comportamiento en el proceso eleccionario:

La campaña electoral se llevará a efecto observando las correctas normas de compañerismo, fraternidad, lealtad dentro del proceso electoral

No se permitirá ofensas, pasquines y agravios a partir de la inscripción de las candidaturas.

Las campañas electorales se suspenderán en forma obligatoria 48 horas antes del sufragio.

Los simpatizantes y candidatos de las listas podrán hacer uso de los medios de comunicación siempre y cuando sus procedimientos, expresiones, manifestaciones no sean injuriosas, calumniosas, temerarias, tendenciosas o agresivas en contra de los compañeros o candidatos de otras listas, se procederá a la descalificación inmediata de la lista ofensiva.

Queda totalmente prohibido pintar o hacer campaña dentro y fuera del recinto de sufragio.

Queda totalmente prohibido el consumo de licor fuera del recinto electoral durante las elecciones

Art. 48.- De los Delegados:

a) Cada candidatura podrá nombrar un delegado por mesa para que los represente,

b) Cada delegado tendrá un nombramiento expedido por el Tribunal Electoral, el mismo que lo acredite como tal.

c) Los delegados utilizarán como distintivos, un brazalete con el número y color de la candidatura. Los mismos que entregará el Tribunal Electoral.

d) Los delegados tienen la facultad de estar desde el inicio de las elecciones hasta la finalización de los escrutinios de los votos, colaborando conjuntamente con los miembros del Tribunal Electoral, controlando el normal desenvolvimiento de las elecciones y de los escrutinios.

e) El número de miembros activos serán divididos en grupos máximo de 150 votantes en cada mesa de sufragio.

Art. 49.- De las papeletas:

a) Las papeletas electorales serán enumeradas del 001 hasta el número de votantes que consten en los padrones electorales.

b) Las papeletas electorales serán impresas con los nombres y apellidos completos más la fotografía de cada uno de los candidatos.

Art. 50.- Del proceso electoral:

a) Las elecciones se realizarán de acuerdo a lo que disponga el tribunal electoral.

b) Las elecciones se efectuarán en la sede del Centro Comercial Chiriyacu en los horarios establecidos por el tribunal electoral que será: de 8:00 horas a 17:00 horas (8 de la mañana a 5 de la tarde).

c) Los miembros del Tribunal Electoral conjuntamente con los delegados de cada una de las listas comprobarán que las urnas se encuentren vacías procediendo a cerrarlas con las seguridades necesarias más los sellos del Tribunal Electoral, hecha esta verificación se procederá a las votaciones a la hora indicada.

d) De existir una sola candidatura y estar calificada, las elecciones se realizarán siempre y cuando obtenga el 50% más 1 del número de votantes.

e) En el caso de no existir ninguna candidatura o lista ganadora, se procederá a la elección por ternas en cada uno de los bloques, teniendo dos representantes el bloque central, un representante el Bloque A, B y C,; la misma que se pondrá en conocimiento de la asamblea general para su validación.

e) A las 17:00 horas se declararán terminadas las elecciones y de inmediato se procederá a los escrutinios.

f) El Tribunal Electoral solicitará a dos delegados de la Dirección de Centros Comerciales Populares los mismos que permanecerán en las elecciones y escrutinios, para abalizar el correcto desenvolvimiento del proceso electoral.

Art. 51.- De los escrutinios:

a) Al cierre de las votaciones el Tribunal Electoral y los delegados de cada lista, verificarán el número de papeletas depositadas en las urnas y comprobarán con el de sufragantes que consten en los padrones electorales;

b) Los delegados y los miembros del Tribunal Electoral emplearán el tiempo necesario hasta la finalización de los escrutinios del mismo día.

c) Por ningún concepto se postergará el conteo de los votos para el día siguiente,

d) Por ningún concepto se permitirá la presencia de personas ajenas al acto electoral.

e) Si el número de papeletas electorales fuera mayor que el número de votantes, se eliminará el número de papeletas en exceso.

f) Al existir al azar papeletas no suministradas por el Tribunal Electoral, se anularán y no se adjuntarán, al acta que levante el Tribunal Electoral.

Art. 52.- De los votantes:

- a) Acudirán a las urnas de 8:00 horas a 17:00 horas en la fecha indicada en las comunicaciones enviadas por el Tribunal Electoral.
- b) Para sufragar deben presentar la cédula de ciudadanía o credencial del Centro Comercial, caso contrario no podrán sufragar.
- c) El voto es secreto y obligatorio para todos los copropietarios.
- d) No podrán sufragar antes de las 8:00 horas ni después de las 17:00 horas en las que se cierran las elecciones.
- e) No podrán sufragar las personas que se encuentren en estado etílico.
- f) No podrán sufragar las personas que no consten en los padrones electorales.

Art. 53.- Suspensión de elecciones:

- a) El Tribunal Electoral puede suspender las elecciones por falta de garantías para cumplir el proceso electoral.
- b) Por falta de colaboración manifiesta del Directorio, de los candidatos o de las bases.

Art. 54.- De los nombramientos y posesión:

- a) El Tribunal Electoral elaborará los nombramientos de cada una de las dignidades electas al Directorio, nombramientos que serán legalizados con las firmas del Tribunal Electoral y su respectivo sello.
- b) El Tribunal Electoral posesionará al Directorio General, en un acto solemne.

## DISPOSICIONES GENERALES

Art. 55.- Las resoluciones y disposiciones de la Asamblea General, del Directorio General y las Comisiones que deben notificarse a los copropietarios, arrendatarios, comodatarios, usufructuarios y usuarios, se considerarán conocidos por estos, por las comunicaciones personales que les serán entregadas en cada uno de los respectivos locales.

Art. 56.- Cualquier reclamo de los copropietarios, arrendatarios, comodatarios, usufructuarios y usuarios contra el Directorio General deberán ser presentadas en Secretaria de la misma, por escrito y debidamente firmadas.

Art. 57.- En el Centro Comercial Chiriyacu con base al artículo 66 numeral 8, se dará las facilidades a que todas las creencias religiosas tengan la misma igualdad en cualquier actividad.

## DISPOSICIONES FINALES

Primera.- El presente Reglamento Interno entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por la Asamblea General de Copropietarios del Centro Comercial Chiriyacu.

Segunda.- En caso de presentarse vacíos o dudas respecto a la aplicación del presente instrumento normativo, se entenderán incorporadas las normas establecidas en la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento general, y de todas aquellas que se encontraren vigentes y regulen los inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal.

Tercera.- Se establece que el día 7 de Noviembre de cada año, como fecha de aniversario del Centro Comercial Chiriyacu, cuya celebración será organizada por el Directorio General y Administración, con la colaboración de todos los Copropietarios, arrendatarios y de quienes se encontraren en uso y ocupación de locales comerciales, islas, entre otros. Acto que será de carácter obligatorio.



## DISPOSICION TRANSITORIA

Primera.- Hasta cuando se concluya con el traspaso de responsabilidades en cuanto al control, manejo y mantenimiento del Centro Comercial Chiriyacu, por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, hacia los copropietarios, la representación legal, judicial y extrajudicial, corresponderá de manera individual y exclusiva al Presidente.

Segunda.- las cuotas ordinarias y extraordinarias aprobadas en las asambleas generales, deberán ser recaudadas por el directorio entrante, a los copropietarios arrendatarios, comodatarios y usufructuarios que se encuentra en mora, reservándose el derecho de iniciar las acciones legales pertinentes.

Tercera.- Que el tesorero y el presidente del directorio, una vez electos y posesionados deberán presentar, la declaración juramentada de sus bienes.

Dado en Quito, a

LA COMISIÓN

## **ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA**

### **UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

*“FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL”*

**Alumno:** José Gabriel Enríquez S.

#### **Para poder contestar leer los objetivos y las Instrucción:**

Antes de empezar a llenar la encuesta, por favor, lea detenidamente el objetivo y las instrucciones. ¡Muchas Gracias!

#### **Objetivo de la Encuesta:**

El objetivo principal es para obtener información estadística que servirán para conocer las necesidades de implementar un manual de procedimientos Administrativos para el Centro Comercial.

Con base a las respuestas obtenidas, se valora los porcentajes y se pondera la necesidad del mercado objetivo para establecer las necesidades del mismo o soluciones.

#### **Instrucciones para la elaboración de la encuesta:**

1. Las opiniones y juicios del entrevistado, sobre un hecho o tema deben de ser lo más pegadas a la verdad. Procure que sus respuestas sean lo más pegado a la realidad.
2. Todas las respuestas que se contesten deben ser con una X. Por favor marque con una X, la repuesta que usted elija.

3. Las preguntas 8 y 10 son de opción múltiple lo que significa que se pueden contestar dos respuestas en las mismas preguntas.
4. Todas las encuestas son de carácter confidencial y no son personalizadas.
5. Esta encuesta es de carácter confidencial, por lo tanto, no es necesario que escriba su nombre.

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO COMERCIAL**

1. **¿Pertenece usted al personal que labora para el Centro Comercial?**

SI

NO

2. **¿A qué área o a que departamento, pertenece usted en el Centro Comercial?**

Administración

Seguridad

Limpieza

Directiva

3. **¿Tiene, usted, conocimiento si el centro comercial cuenta con un organigrama?**

SI

NO

4. ¿Qué tipo de manuales Administrativos, actualmente mas conoce?

- Administrativos
- Seguridad
- Limpieza
- Todos los Anteriores

5. ¿Cree usted que se necesita un manual de procedimientos administrativos para el Centro Comercial?

- SI
- NO
- Desconozco del tema

6. ¿Crees usted que los procedimientos que en la actualidad usa la Administración del Centro Comercial son?

- Muy bueno     Buenos     Regulares     Malos

7. ¿Conoce usted si el centro comercial tiene establecida la misión y visión?

- SI
- NO

8. Marque los aspectos administrativos que un manual de procedimientos Administrativos mejoraría: (la respuesta puede ser de 1 o de todos los aspectos)

- a) Organización de la documentación.....
- b) Mejor desenvolvimiento de todo el personal.....
- c) Manera de saber cómo actuar ante un problema interno y externo.....
- d) Todos los anteriores.....

9. De los actuales procedimientos Administrativos, usted los considera como:

- a) Útiles.....
- b) Poco útiles.....
- c) Nada útiles.....

10. Para qué áreas cree usted que es más importante un manual de procedimientos:

- a) Administrativo.....
- b) Seguridad.....
- c) Limpieza.....
- d) Todas las anteriores.....

¡Muchas Gracias por su cooperación ¡

## **ANEXO N°3: MODELO DE ENTREVISTAS**

### **UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

*“FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL”.*

**Alumno:** José Gabriel Enríquez S.

**PARA PODER ANTES DE CONTESTAR LEER LOS OBJETIVOS Y LAS INSTRUCCIÓN:**

**Objetivo de la Encuesta:**

El objetivo principal es para obtener información estadística que servirán para conocer las necesidades de implementar un a manual de procedimientos Administrativos para el Centro Comercial.

Con base a las respuestas obtenidas, se valora los porcentajes y se pondera la necesidad del mercado objetivo para establecer las necesidades del mismo o soluciones.

**Antes de contestar las preguntas lea las siguientes Instrucciones:**

1. La información dada sobre un hecho o tema deben de ser lo más pegadas a la realidad institucional.
2. Todas las respuestas que se contesten deben ser con una X.
3. Las preguntas 8 y 9 son de opción múltiple lo que significa que se pueden contestar dos respuestas en las mismas preguntas.
4. Todas las encuestas son de carácter confidencial y reservado.

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL CENTRO COMERCIAL**  
**CHIRIYACU**

1. Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguirse ¿Cuándo tiene que realizar un trámite dentro del Centro Comercial?

SIEMPRE

AVECES

CASI SIEMPRE

NUNCA

2. ¿Desde su punto de vista, los trámites en la Administración del Centro Comercial lo realiza con facilidad?

SIEMPRE

AVECES

CASI SIEMPRE

NUNCA

3. Conoce usted si el Centro Comercial ¿Cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos?

SI

NO

4. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la Administración del Centro Comercial?

MUY IMPORTANTE

IMPORTANTE

POCO IMPORTANTE

NO CONOCE DEL TEMA

5. ¿Considera usted que el personal que labora en la Administración del Centro Comercial tiene bien definida sus tareas?

SI

NO

6. ¿Crees usted que los procedimientos que en la actualidad usa la Administración del Centro Comercial son?

Muy bueno  Bueno  Regulares  Malos

7. ¿Cree usted, que se facilitaría la labor y el desempeño si existiría un manual de procedimientos Administrativos, que oriente los procesos de organización interna, para el Centro Comercial?

SI

NO

NECESITA MÁS INFORMACIÓN DEL TEMA



8. Cree usted que ayude un manual de procedimientos Administrativos en:

a) Mejorar la atención y la información del cliente.....

b) Mejor desenvolvimiento de la labor Administrativa.....

c) Manera adecuada y breve de responder a los requerimientos del cliente.....

d) Todos los anteriores.....

9. Para que áreas cree usted que es más importante un manual de procedimientos:

a) Administrativo.....

b) Seguridad.....

c) Limpieza.....

d) Todas las anteriores.....