



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera
Comercial

AUTOR: Emily Denisse Álvarez Vivero

TUTOR: Tamara Denise Erazo Orrego

Plan de negocios para la creación de una plaza comercial ubicada en el
sector Monteserrín al norte de la ciudad de Quito

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras.....	vii
Capítulo 1: Introducción	1
Justificación.....	2
Descripción General del Negocio	2
Objetivos.....	3
Objetivos Generales de la Empresa	3
Objetivos Específicos.....	3
Capítulo 2: Análisis del Entorno	4
Análisis de la Industria	5
Producto/Servicio.....	6
Clientes	8
Micro-Macro Entorno	9
Análisis Pestel.....	12
Análisis Político.....	12
Análisis Económico	13
Análisis Social	14
Análisis Tecnológico	15
Análisis Ecológico	17
Análisis Legal	18
Fuerzas de Porter.....	19
Barreras de entrada	20
Rivalidad de los competidores	21
Productos Sustitutos.....	22
Poder de negociación de los compradores.....	23
Poder de negociación de los proveedores.....	23
Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	24
Capítulo 3: Análisis del Cliente	28
Planteamiento del problema.....	28
Investigación Exploratoria	30
Investigación Concluyente.....	37
Elaboración de la Encuesta	38
Recolección de Datos.....	38
Plan de Muestreo	40
Muestreo Aleatorio Simple	41
Muestreo de Conveniencia.....	42

Resultados Cualitativos y Cuantitativos.....	43
Resultados de la Investigación hacia usuarios (muestreo aleatorio simple).....	43
Resultados de la Investigación hacia los clientes (Muestreo por conveniencia).....	55
Definición de la Oportunidad de Mercado.....	61
Análisis de la oferta.....	64
Análisis de precios.....	66
Análisis de la competencia.....	67
Cálculo de la demanda.....	71
Capítulo 4: Plan de Marketing	72
Estrategia de Marketing	72
Informar a los consumidores potenciales	74
Inducir a la prueba del producto.....	74
Asegurar la distribución en los puntos de venta	75
Definición del segmento.....	75
Tamaño del Segmento del Mercado.....	78
Definición de la propuesta de valor	78
Perfil del Cliente	79
Mapa de valor	79
Estrategia de posicionamiento	81
Mezcla de Marketing	82
Producto.....	83
Precio.....	85
Promoción.....	87
Plaza	88
Distribución	89
Personas	91
Procesos.....	91
Evidencia Física.....	95
Valoración Financiera de la Mezcla de Marketing.....	96
Capítulo 5: Estudio Técnico.....	98
Localización del proyecto	98
Diseño de la plaza comercial	98
Operaciones y requerimientos de la plaza comercial	102
Requerimiento de mano de obra.....	103
Capítulo 6: Plan Organizacional y Legal.....	104
Nombre y Tipo de Empresa	104
Objetivos empresariales	105
Cadena de Valor.....	106
Estructura funcional.....	109
Capítulo 7: Plan Legal.....	112
Estructura Legal	112
Capítulo 8: Plan Financiero	117

Estructura de Ingresos	117
Costos y Gastos	119
Costos de Construcción.....	119
Gastos de Salarios	120
Gastos Generales.....	120
Inversión Inicial	121
Capital de Trabajo.....	122
Financiamiento.....	122
Estado de Resultados Proyectado	123
Proyección del Flujo de Caja	124
Valoración del Proyecto.....	125
Indicadores Financieros	126
Plan de Contingencia	127
Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Referencias.....	132
Anexos	137

Índice de Tablas

Tabla 1. Ponderación.....	20
Tabla 2. Barreras de Entrada (MEDIA)	20
Tabla 3. Rivalidad de los competidores (ALTA).....	21
Tabla 4. Productos sustitutos (BAJA).....	22
Tabla 5. Poder de negociación de los compradores (MEDIA)	23
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores (MEDIA)	23
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	25
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	26
Tabla 9. Matriz FODA.....	27
Tabla 10. Análisis Esquemático de un Problema.....	29
Tabla 11. Edad de participantes	31
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo del sector	68
Tabla 13. Ponderación.....	69
Tabla 14. Resultados matriz competitiva.....	70
Tabla 15. Segmentación de mercado	75
Tabla 16. Definición del nivel de producto.....	84
Tabla 17. Precio metro cuadrado locales	86
Tabla 18. Estructura de distribución directa para la venta física	89
Tabla 19. Estructura de distribución directa para la venta en aplicativo móvil	90
Tabla 20. Costos de la plataforma móvil	90
Tabla 21. Indicadores para evaluar plataforma digital.....	95
Tabla 22. Valoración financiera de la mezcla de marketing.....	97
Tabla 23. Requerimiento de personal	103
Tabla 24. Objetivos empresariales	105
Tabla 25. Descripción de funciones.....	109
Tabla 26. Estructura de ingresos	117
Tabla 27. Estructura de ingresos uso plataforma	118
Tabla 28. Descripción de ingresos	119

Tabla 29. Costos de construcción	119
Tabla 30. Gastos de salarios.....	120
Tabla 31. Gastos generales.....	120
Tabla 32. Gastos de marketing.....	121
Tabla 33. Estructura de la inversión.....	122
Tabla 34. Estado de resultados proyectados	123
Tabla 35. Flujo de caja del proyecto	124
Tabla 36. Evaluación del proyecto.....	125
Tabla 37. Indicadores financieros	126
Tabla 38. Plan de contingencia	127

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa en Sector Monteserrín	9
Figura 2. Zona de influencia del proyecto	10
Figura 3. Uso del suelo sector Monteserrín	11
Figura 4. Previsiones de crecimiento 2020-2021.....	13
Figura 5. Uso de las tecnologías en el futuro.....	16
Figura 6. Analfabetismo Digital en el Ecuador	16
Figura 7. Acceso a internet en el área urbana del Ecuador.....	17
Figura 8. Incremento en gastos de productos ecológicos	17
Figura 9. Fuerzas Porter.....	19
Figura 10. Resumen de las 5 fuerzas Porter.....	24
Figura 11. Preferencias en servicios	32
Figura 12. Clasificación de la técnica de encuesta	37
Figura 13. Factores de Ponderación.....	39
Figura 14. Pirámide de clasificación social	40
Figura 15. Técnica de muestreo.....	41
Figura 16. Pregunta 1 Género	43
Figura 17. Pregunta 2 Rango de edad.....	44
Figura 18. Pregunta 3 Nivel de educación de (@) jefe de hogar.....	44
Figura 19. ¿Pregunta 4 La vivienda en la que usted vive es?	45
Figura 20. ¿Pregunta 5 A qué tipo de seguro de salud ud tiene acceso?	45
Figura 21. Pregunta 6: ¿Cuántos teléfonos inteligentes dispone en su círculo familiar?	46
Figura 21. Pregunta 7: ¿Dada la siguiente escala de ingresos totales del núcleo familiar? ¿A qué grupo pertenecería usted?.....	46
Figura 23. Pregunta 8: ¿Cuáles características hacen que usted identifique el Centro Comercial de su preferencia? – selecciones hasta 3 opciones	47
Figura 24. Pregunta 9: Antes de la nueva realidad producida por el impacto del COVID-19. ¿Cuántas veces ha visitado usted una plaza o centros comerciales en los últimos 30 días?	47
Figura 25. Pregunta 10: ¿Cuáles son los horarios en los que usted asiste preferentemente a un centro o plaza comercial?.....	48

Figura 26. Pregunta 11: ¿Cuál sería el horario de apertura que usted fijaría para un centro o plaza comercial?.....	48
Figura 27. Pregunta 12: ¿Cuál sería el horario de cierre que usted fijaría para un centro o plaza comercial?.....	49
Figura 28. Pregunta 13: ¿Qué servicios son los que más utiliza y le gustaría tener en una plaza comercial? Seleccione máximo 3	49
Figura 29. Pregunta 14: Qué cadenas comerciales usted utiliza regularmente? Seleccione máximo 3	50
Figura 30. Pregunta 15: ¿Usted prefiere ir a una plaza comercial para adquirir un bien o servicio; o pedirlo de forma on-line?	50
Figura 31. Pregunta 16: ¿Usted utiliza plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar?.....	51
Figura 32. Pregunta 17: ¿Cuáles son los factores más importantes para usted al momento de adquirir un servicio o producto de manera online? Seleccione máximo 3	51
Figura 33. Pregunta 18: Este nuevo servicio que se proporciona ¿Hace a la plaza más, o menos interesante para usted?.....	52
Figura 34. Pregunta 19: ¿Utilizaría usted el servicio de comercio electrónico a través de plataformas?.....	52
Figura 35. Pregunta 20: De las siguientes plataformas ¿Cuáles usted ha utilizado al menos una vez? Seleccione máximo 3	53
Figura 36. Pregunta 21: ¿Usualmente por qué medio a usted se le hace más cómodo recibir información de sus productos o servicios favoritos? Seleccione máximo 2.....	53
Figura 37. Pregunta 22: ¿Cuáles son las redes sociales que usted más utiliza? Seleccione máximo 3	54
Figura 38. Pregunta 23: ¿ Qué características encuentra usted atractivas para seguir una cuenta publicitaria en redes sociales? Seleccione máximo 3.....	54
Figura 39. Pregunta 24: De las siguientes opciones cuales cree usted que harían que usted consuma los productos o servicios de la plaza comercial. Seleccione máximo 3	55
Figura 40. Pregunta 1: Género.....	55
Figura 41. Pregunta 2: Rango de Edad	56
Figura 42. Pregunta 3: ¿Cuáles características hacen que usted identifique un Centro Comercial como un potencial para ofrecer su servicio?	56
Figura 43. Pregunta 4: ¿Qué giro de negocio posee?	57
Figura 44. Pregunta 5: Número de puntos de venta.....	57

Figura 45. Pregunta 6:¿Usted utiliza plataformas virtuales para ofrecer su producto o servicio?	58
Figura 46. Pregunta 7: Este servicio que se proporciona ¿Hace a la plaza más, o menos interesante para usted?	58
Figura 47. Pregunta 8: Utilizaría usted el servicio de comercio electrónico a través de las plataformas para su negocio.....	59
Figura 48. Pregunta 9: Estaría dispuesto a arrendar un espacio en una Plaza Comercial que cuente con un servicio de comercio electrónico para sus arrendatarios	59
Figura 49. Pregunta 10: Considera atractivo arrendar un espacio en una Plaza Comercial en el sector de Monteserrín.....	60
Figura 50. Pregunta 11: Considera la zona de Monteserrín viable para desarrollar un concepto de Plaza Comercial asociado a una plataforma de comercio electrónico.....	60
Figura 51. Pregunta 12: Considerando los aspectos mencionados anteriormente. ¿Cuál sería el precio por metro cuadrado de arriendo mensual acertado para la Plaza Comercial en Monteserrín?	61
Figura 52. Relación población y centros comerciales	65
Figura 53. Concentración de locales comerciales.....	66
Figura 54. Rango de precios de arriendo	67
Figura 55. Resultados matriz de competencia	70
Figura 56. Variables de segmentación de mercado	77
Figura 57. Lienzo de propuesta de valor.....	80
Figura 58. Propuesta de valor encajada	81
Figura 59. Factores de la mezcla de marketing	83
Figura 60. Logotipo Millenia E-mall.....	85
Figura 61. Estructura de distribución directa para la venta física.....	89
Figura 62. Distributivo arquitectónico.....	99
Figura 63. Distributivo plantas mejoradas.....	100
Figura 65. Diseño de las fachadas de la plaza comercial.....	101
Figura 66. Esquema general plaza comercial	102
Figura 67. Cadena de valor	107
Figura 68. Organigrama.....	109

Capítulo 1: Introducción

Según el portal web Internet World Stats, página web del organismo Miniwatts Marketing Group que recopila la información mundial sobre uso de internet; América latina cuenta con 453 millones de usuarios activos para el año 2020 (Internetworldstats.com, 2020). Considerando que; la primera concepción del uso del internet se da en 1959 y no es mostrada al público sino hasta 1972 bajo el nombre del proyecto militar ARPANET, y; para el año de 1991 el Consejo Europeo para la Investigación Nuclear (CERN) entrego al mundo la World Wide Web que es conocida como el primer acceso público a esta red. Un desarrollo de casi 20 años dio acceso a una de las herramientas más útiles para la raza humana. Desde entonces el internet a logrado establecer un hito para la interconexión, se han implementada varias aplicaciones prácticas a diferentes sectores como; el militar, el de la salud, el de la ciencia, el de las telecomunicaciones y el de los negocios. El uso de la tecnología aplicada al sector comercial es una tendencia cada vez más clara, fenómenos como el aumento de población, el acceso a internet, el covid-19, abaratamiento de la tecnología, aumentan de manera considerable el uso cotidiano de la tecnología para la prestación de servicios y la adquisición de productos. Siendo los centros o plazas comerciales instituciones que por su naturaleza buscan el fin comercial no están exentos a las nuevas tecnologías. En estos edificios la población busca satisfacer sus necesidades de; vestimenta, salud, belleza, entretenimiento, alimentación, tecnología, educación y muchas más, de una manera poco digital, el proceso consiste en un traslado del consumidor donde manualmente realiza la actividad necesaria para satisfacer sus necesidades. La transformación digital de las empresas es un hecho muy relacionado a la evolución de la tecnología aplicada a la inteligencia de negocios, la era digital ha permitido a emprendedores y empresarios aplicar software y hardware para beneficiar económicamente a sus proyectos.

Fenómenos como el comercio electrónico revolucionaron el mundo a finales de los años 90, nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, Deep Learning, Block Chain y muchas más, siguen cambiando la vida humana, mejorándola de varias maneras. La aplicación de la tecnología a los negocios ha generado cambios de paradigmas, mejoras en procesos, creación de nuevas industrias, diseño de mejores experiencias de usuarios; es por eso que el presente proyecto propone innovar en el modelo de negocios de una plaza comercial tradicional, utilizando la transformación digital en algunos de sus procesos comerciales y operativos a la vez que mantiene paralelamente el modelo de negocios tradicional. A fin de definir a la innovación se usará el siguiente concepto; “Entendemos por innovación la conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas” (Canós, 2013).

Justificación

Descripción General del Negocio

La Plaza Comercial “MilleniaE-Mall” (PCEM) estará ubicada en el sector de Monteserrín al norte de la ciudad de Quito. Esta es plaza comercial se concibe como una organización con fin de lucro bajo la denominación de empresa, la misma que se dedicara a la oferta de productos y servicios bajo la modalidad “business to business” (B2B) para sus clientes y bajo la modalidad “bussiness to consumers” B2C hacia los usuarios. La necesidad de innovar en los modelos de negocios es cada vez más “obligatoria”, la competencia, cambios sociales y económicos, el acceso a la tecnología, hacen que la innovación de modelos tradicionales sea uno de los caminos hacia desarrollar un negocio exitoso. La Plaza Comercial “Millenia Mall” busca mantener un modelo de negocios híbrido, manteniendo la tradicionalidad de ofertar un espacio de alquiler a empresas de alimentación a las cuales llamaremos arrendatarios; para que a su vez estas ofrezcan

sus productos en este espacio físico, como también; se busca innovar en ofertar los productos y servicios de los arrendatarios hacia el público en general mediante la aplicación de técnicas de comercio electrónico. Para el modelo orientado al comercio electrónico, se busca desarrollar a la PCEM como un Market Place:

“Un marketplace es una plataforma online que permite conectar la oferta con la demanda. Es decir, es un espacio que da audiencia a vendedores para que hagan negocio con compradores interesados. O lo que es lo mismo, es un macro portal de Internet que alquila su espacio a otros vendedores para que hagan negocio a costa de llevarse en algunos casos- una comisión por venta.” (Jabardo, 2018)

Los ingresos de la PCEM se dividen en dos flujos, uno fijo y otro variable. El flujo de ingreso fijo corresponde al arriendo mensual que los arrendatarios deben pagar por el espacio usado, por otra parte; el flujo variable tendrá como origen la comisión de cada venta transaccionada a través del portal en línea de la PCEM.

Objetivos

Objetivos Generales de la Empresa

Diseño de un plan de negocios para la creación de la Plaza Comercial “Millenia E-Mall” en el en el sector de Monteserrin.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno de la empresa para mapear, recopilar y analizar posibles fuerzas internas y externas que afecten o beneficien el modelo de negocios.

- Desarrollar una investigación de mercado en el sector de Monteserrín que permita comprobar la existencia de un mercado potencial para el modelo de negocios propuesto.
- Diseñar un plan de Marketing que persuada a los habitantes y trabajadores del sector de Monteserrín y sectores aledaños a comprar los productos en existencia en la Plaza Comercial.
- Desarrollar un plan de operacional para brindar un servicio de calidad tomando en cuenta el funcionamiento normal de la plaza.
- Realizar un plan financiero que permita establecer la inversión inicial necesaria, y determine los indicadores financieros para la toma de decisiones de los inversionistas.
- Elaborar el análisis de los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal del negocio.

Capítulo 2: Análisis del Entorno

Como menciona Daniel Martínez y Artemio Milla en su libro Análisis del entorno *“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad”*. (Daniel Martínez Pedros, 2012) La habilidad de pronosticar y analizar los factores que moldean el entorno son altamente importantes para la detección de tendencias clave. El éxito una organización puede depender de la capacidad de la misma para predecir cambios que den en su entorno. A continuación, se analizará el entorno de la Plaza Comercial Millenia E-Mall bajo el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, tecnológico, Ecológico y Legal).

Análisis de la Industria

Según el portal Ecuador en Cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y en su publicación “Directorio de Empresas” para el año 2018 en Ecuador se registraron un total de ochocientas mil novecientas nueve mil doscientas y ocho empresas 899.208 en plena actividad económica de las cuales el 42,66% y 34,93% corresponden al sector del servicios y comercio respectivamente (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). Los sectores del comercio y los servicios son los que reportan un mayor volumen de ventas en cuanto a facturación, las cifras registradas en los cuatro periodos del año 2018 corresponden a \$64.384 (millones) de dólares para el sector comercial y de \$41.246 (millones) de dólares el sector de servicios. La provincia de Pichincha concentra el 23,75% de la cifra mencionada por el “Directorio de Empresas”, siendo la provincia con mayor número de empresas de todo el Ecuador. para la ciudad de Quito la distribución del total de ingresos en actividades empresariales probadas se destituye de la siguiente manera; el sector de manufactura con un 27,77%, el de comercio con un 41,35%, el de servicios 27,85% y el resto de sectores con un 3,03% (Cencso Nacional Economico, 2011); siendo el sector de comercio el más rentable y demandado en cifras macro económicas.

Los modelos de negocios Business to Consumers B2C destacan sobre la economía de Quito, siendo el comercio el sector con mayor crecimiento y rentabilidad al menos en esta ciudad, algunos factores como la concentración demográfica y un crecimiento poblacional al alza, hacen que comerciar sea una actividad que responde a la creciente demanda de las necesidades de una población cada vez más grande.

Producto/Servicio

Luis Lombardero en su libro “Trabajando en la era digital” analiza los 3 arquetipos que se replican en la mayoría de modelos de negocios; la proximidad hacia el cliente, la excelencia operativa y la coordinación de la cadena de valor. (Lombardero, 2015). Las plataformas del comercio electrónico, basan su modelo de negocios en la coordinación de la interacción entre oferta y demanda, ya que crear valor a través de sincronizar los extremos iniciales y finales de la cadena de valor. Para Débora Slotnisky en su obra “Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución” la transformación digital de las empresas, tiene que ser considerada como prioridad “...*porque todas las dimensiones de nuestra vida cotidiana y profesional ya son en algún punto digitales. Para eso, las organizaciones deben transformar estructuras y procesos de negocios*” (Slotnisky, 2016).

Bajo las premisas anteriores se propone diseñar un plan de negocios para la puesta en marcha de la Plaza Comercial MilleniaE-Mall (PCME), cuyo modelo de negocios radique en dos fuentes de ingresos generados por su pull de servicios:

1. Modelo Físico: el cliente (arrendatario) pagara un costo de alquiler promedio al sector y al espacio requerido para su negocio.
2. Marquet Place o plataforma de comercio electrónico: la administración de la PCME gestionará una plataforma virtual de comercio electrónico, en el que el cliente (arrendatario) deberá ofrecer sus productos o servicios, esta plataforma contará con dos modalidades de pago; una pasarela de pagos para tarjetas de crédito o débito y una opción de entrega y pago en efectivo. Esta plataforma contara con el servicio a

domicilio. La administración de la PCME lucrara en base a un costo por transacción o venta llevada a cabo en la plataforma virtual.

La administración de la PCME llevara a cabo continuas capacitaciones y asesorías personales con cada cliente en temas de marketing digital, las cuales serán enfocadas en que el cliente (arrendatario) pueda incrementar sus ventas físicas como digitales. Esto responde a que el modelo de la PCME no se basa enteramente en el un modelo inmobiliario tradicional, sino; que busca desarrollar y acompañar al cliente (arrendatario) en temas de modelos de negocios, transformación digital y comercio electrónico. Todo esto responde a la responsabilidad social que la PCME busca tener con sus clientes, la mayoría de plazas comerciales basan su modelo de negocios en un tema enteramente inmobiliario lo que ocasiona alta rotación de sus locales esto cuando se tratan de cadenas pequeñas o emprendedores iniciando sus emprendimientos, la plaza comercial busca atraer empresas o emprendedores que propongan servicios y productos de calidad a un precio accesible para los usuarios por lo que se les formara continuamente para que su propuesta de valor mejore sin aumentar sus costos y por ende sus precios. Términos como la economía colaborativa son relativamente nuevos, por lo que no hay una definición clara de este comportamiento, para el fin de esta investigación definiremos a la economía colaborativa como: *“La economía colaborativa es un movimiento que engloba nuevas prácticas económicas que tienen en común algún grado de participación u organización colectiva en la provisión de bienes y servicios”* (MARCUELLO SERVÓS & MONREAL GARRIDO).

La plataforma será construida para funcionar en Android y IOS como aplicación, el registro podrá ser a través de una integración rápida con Facebook o a mediante la confirmación a través de un correo electrónico y número de teléfono, esto basado en la tecnología que usan aplicaciones como Glovo y Uber.

Clientes

A fin de tener un correcto funcionamiento del modelo de negocios que se propone, es importante identificar y diferenciar a los clientes y usuarios de la PCME. Los clientes de la PCME se pueden sub categorizar en dos perfiles;

- Comercio ancla: estos corresponden a cadenas reconocidas en el mercado que brinden productos o servicios, como pueden ser farmacias, distribuidores minorista o cadenas de comida rápida. La función de este comercio es la de atraer usuarios a la Plaza Comercial, como a la plataforma comercial.
- Comercios pequeños: usualmente son caracterizados por emprendedores, pequeñas empresas o incluso sucursales de pymes. Su propuesta de valor responde a necesidades de los pobladores cercanos a la ubicación.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “La venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco registró 12.329 establecimientos, convirtiéndose en la actividad económica con más empresas registradas, le sigue la categoría de Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas con 9.744 establecimientos” (Instituto Nacional de Estadísticas Censos INEC, 2017). Esta estadística sirve como pauta para identificar una demanda de emprendedores y empresarios por espacios para ofrecer sus productos o servicios. Además, el perfil del cliente que resulta idóneo para el modelo de negocio propuesto es un emprendedor o empresario, sin deferencia de género, con una propuesta de valor que encaje para un consumidor de clase media, media alta, si caer en excesos de precios. Adicionalmente no se permitirá el ingreso de empresas con los mismo productos o muy parecidos, pues se busca variedad y complemento.

Por otra parte, los se define como usuarios a la población cercana la ubicación de la PCME, el área de Monteserrín (Figura 1) este sector es catalogado como mayormente urbano residencial con residentes de clase media y alta, pero también; es un sector con gran porcentaje de centros de negocios, oficinas de empresas, algunas fábricas y unidades educativas.

Figura 1. *Ubicación de la empresa en Sector Monteserrín*

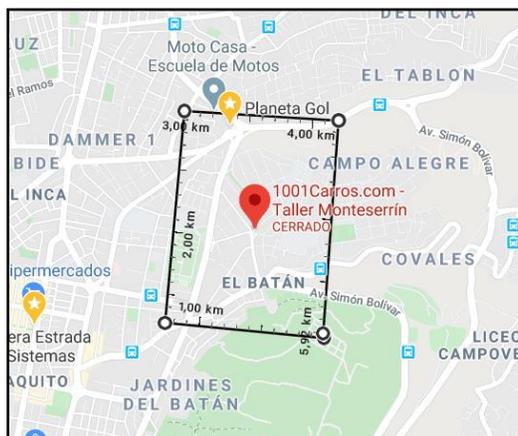


Tomado de Google Maps

Micro-Macro Entorno

La Plaza Comercial Millenia E-mall, estará ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, en el sector de Monteserrín. Este sector se encuentra bajo la administración zonal Eugenio Espejo del Municipio de Quito, esta Administración zonal cuenta con un total de 422.242 habitantes, de los cuales un 34% se encuentran en un rango de edad de 20-40 años, es decir 143.562,28 habitantes se encuentran en una edad de capacidad adquisitiva (Instituto de la Ciudad Gobierno Abierto - QUITO, 2010).

Figura 2. Zona de influencia del proyecto



Tomado de Google Maps

El sector de Montserratín presenta una gran diversidad en cuanto a su uso de suelo, a fin del presente análisis catalogaremos 6 usos principales a los cuales se les asignara 6 colores distintos para su identificación.

- La zona residencial (Roja), es la predominante, y es la más cercana a el terreno escogido para la ubicación del proyecto (estrella azul).
- La zona industrial (amarilla) se encuentra presente en esta zona debido a que son los vestigios de la expansión pasada de la ciudad. Gracias a la cercanía del sector con los límites de la ciudad y a la autopista Simón Bolívar esta parte se ha mantenido.
- Zona escolar (verde) está presente en el área de influencia con la presencia de instituciones educativas de nivel básico, bachillerato y universitario.
- Zona de oficinas (morado) existen espacios en edificios para ser arrendados para oficinas corporativas o de prestadores de servicios en las inmediaciones de la avenida Granados.
- Zona comercial (tomate) espacios para negocios están presente en las principales avenidas y calles de la zona, al ser un área de alto tráfico de personas y vehículos.

- Zona de abastecimiento (azul) en una distancia superior a un kilómetro se encuentran ubicaciones para abastecimiento especialmente gasolineras y comercialización de productos de consumo masivo.

Figura 3. *Uso del suelo sector Monteserrín*



Tomado de (Hernández, 2016, pág. 26)

En el 2016 se llevó a cabo la ambiciosa construcción de un centro de negocios “Ekopark” un total de 4 torres y un espacio de 5000m cuadrados, es un espacio inmobiliario para albergar a empresas multinacionales con sede en Ecuador con capacidad de más de 4000 personas es un punto de interés para los negocios que decidan alquilar un espacio en la Plaza Comercial MilleniaEMall, adicionalmente se encuentra a solo 466 metros por carretera de primer nivel.

El aporte de los inversionistas de este proyecto será en parte el terreno ubicado en De las Alondras n 45b y, De Las Higueras. El cual cuenta con acceso para automóviles para la calle de las alondras, como también; la de las higueras. Adicionalmente cuenta con una construcción estructural adaptable al modelo de negocios que se propone en el presente estudio.

Análisis Pestel

Análisis Político

Desde el gobierno central de la República del Ecuador, desde el año 2018 se ha impulsado la “*Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*”. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2018) El objetivo de esta ley es atraer inversión y la generación de empleo, a través de mecanismos de exención de impuestos y el impulso de la productividad. El gobierno central busca generar estabilidad para las empresas. La generación de herramientas para promover la creación de riqueza es propuesta gracias a la política estatal del presidente de la República. En margen de las acciones políticas y económicas se firmó 11 compromisos con el sector privado, esto por monto superior a los 360 millones de dólares americanos. (Campana, 2018). Siendo la Plaza Comercial Millenia E-Mall una iniciativa privada, buscara aprovechar todos los impulsos otorgados por el gobierno que se encuentran vigentes.

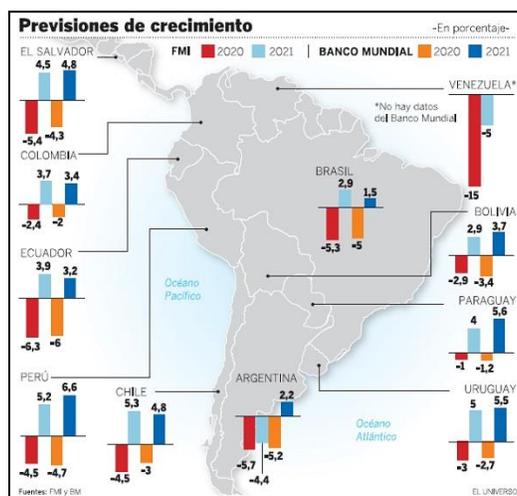
Con fecha 24 de marzo del año 2019 se eligió en todas las ciudades del Ecuador alcaldes, concejales y representantes urbanos y rurales. En alcalde vigente para el Distrito Metropolitano de Quito es el Sr. Jorge Yunda por un período de 4 años (2019-2023). Este nuevo periodo da aires de optimismo para el sector privado tanto en Quito como en Guayaquil, esto según un reportaje del diario el comercio (Diario el Comercio , 2019). Las elecciones presidenciales previstas para el año 2021 se han visto retrasadas debidas al grave impacto del covid-19 o corona virus que ha afectado al sector público y privado. Hechos como el paro nacional que sacudieron el país a finales del 2019 y la llegada del covid-19 al Ecuador han afectado gravemente la estabilidad económica y por ende política del país.

Pero no todo el panorama es desalentador, la “Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera” ha generado varios mecanismos legales para fomentar la productividad, como eximir del pago del impuesto a la renta por los primeros 3 años de existencia de la empresa, la supresión de pago anticipado al impuesto a la renta para la empresa considerada como micro empresas. (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Análisis Económico

Para el tercer trimestre de año 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) experimento un decrecimiento -0,1%. “El PIB del período que va entre julio y septiembre de 2019 se ubicó en USD 18.070 millones a precios constantes”. (Banco Central del Ecuador, 2020). El panorama es menos alentador para la economía del Ecuador en el 2020, muchos expertos y organizaciones multilaterales indican que el decrecimiento de la economía del Ecuador será del -4% a -6% cifras nada despreciables, por otra parte, se prevén crecimientos de 3% para el 2021.

Figura 4. Previsiones de crecimiento 2020-2021



Tomado de (Banco Mundial, 2020)

Varios factores son los detonantes para este escenario pesimista, el bajo precio del petróleo que alcanzó un valor de \$20,00 dólares americanos, la pandemia del covid-19 o corona virus que no solo freno la economía de consumo del mundo, sino que ha costado millones de vidas alrededor del globo, la inestabilidad política ocasionada por el paro nacional de finales del 2019 entre otros agravantes. Ante estos actos, el gobierno nacional debió recurrir a préstamos de 500 millones de dólares con el Banco mundial el cual deberá ser pagado en un periodo de 28 años y una gracia de 11 años y otro préstamo más de 630 millones de dólares del Fondo Monetario Internacional con una tasa del 1,05% de interés con tres años de gracia a 5 años plazo. (America Economía , 2020). Estos fondos son utilizados para mantener la dolarización del país estable.

Análisis Social

Aunque las compras online han tomado relevancia dentro de los sectores comerciales y de servicios, los establecimientos físicos continúan siendo la manera más popular de realizar las compras (Edison Jair Duque, 2017). El mercado ecuatoriano aún continúa teniendo cierta preferencia por las compras presenciales debido a varios factores, como la desconfianza de introducir datos sensibles como una tarjeta de crédito, preferencia de ver físicamente el producto, la falta de una política clara de devoluciones. Por otro lado, la llegada del “Corona Virus” al Ecuador ha adelantado 10 años el sector del comercio digital según algunos expertos, la cuarentena ha normalizado y ha aumentado la demanda de las compras de internet, ya que la imposibilidad de tener una movilidad fluida ha cambiado los patrones de consumo y de absorción de estas tecnologías. Según los autores Paulina Tello y Leonardo Pineda en su investigación “Análisis Del Comercio Electrónico En Ecuador” se identifican 5 condiciones que inciden en la compra a través del comercio electrónico. (Paulina Elizabeth Tello Pérez, 2017)

- Las Entidades Financieras y las formas de pago.
- La infraestructura y logística.
- El Gobierno y sus regulaciones.
- Percepción de confianza.
- La Innovación.

Como un gran porcentaje de países sudamericanos, Ecuador posee una clara concentración de la riqueza en todo el territorio. Tanto Quito como Guayaquil concentran el 32 % de todos los habitantes del país, sino también; el 35 % de las organizaciones empresariales, el 57 % del empleo, el 70 % de las ventas, el 76 % de la inversión en investigación y desarrollo (I+D) y el 81 % de los impuestos nacionales. *“El DMQ es un nodo articulador de la economía nacional, forma parte del sistema de ciudades centrales del país, la más dinámicas económicamente.”* (Grace López, 2015). Lo que hace de Quito una locación idónea para el desarrollo de empresas comerciales.

Análisis Tecnológico

Según el estudio de la Organización Mundial del Comercio en su informe del 2018, se expone cómo las nuevas tecnologías digitales pueden incidir en optimización de costos, como a través de una mejor planificación de rutas, conducción autónoma e inventarios inteligentes que hacen posible la inteligencia artificial y la robótica (Organización Mundial del Comercio, 2018). Las nuevas tecnologías son cada vez más aplicadas a los entornos de los negocios, debido a su utilidad en la mejora de procesos y la apertura a nuevos mercados.

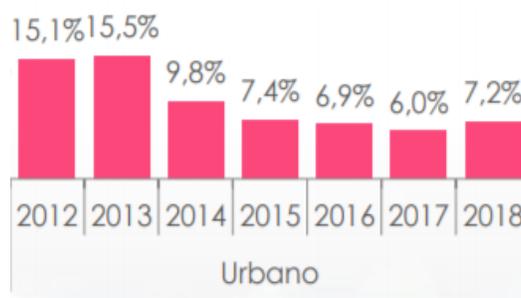
Figura 5. *Uso de las tecnologías en el futuro*



Tomado de (ZEBRA, 2017)

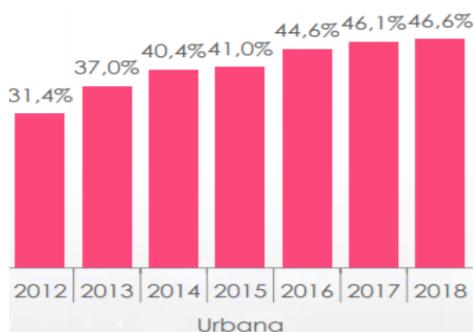
Según el titán informático ZEBRA tecnología, las empresas comerciales minoristas cada vez más consumen enfocada a la solución de problemas operativos y comerciales, esta es una tendencia clara para américa latina. Según la encuesta multipropósito realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador en el año 2018, el porcentaje de analfabetas digitales en el sector urbano es del 7.2% de la población, cifra que en promedio ha experimentado una disminución de casi la mitad 6 años atrás.

Figura 6. *Analfabetismo Digital en el Ecuador*



Tomado de (Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos, 2018)

Por otra parte, las tasas de acceso a internet en el área urbana han llegado a un 46.6% es decir que casi la mitad de las familias en las ciudades tienen acceso propio a internet.

Figura 7. Acceso a internet en el área urbana del Ecuador

Tomado de (Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos, 2018)

Análisis Ecológico

Las nuevas generaciones como los denominados Millenials y Centanials ponen en atención que ahora no solo importa un precio bajo para tomar la decisión de comprar, sino; ahora es importante adquirir un producto con una visión más ecológica. Actualmente la responsabilidad ambiental sigue siendo un factor secundario, al momento de decidir adquirir un producto o servicio. El modelo industrial actual no es sostenible en el tiempo y esto ocasiona que exista un incremento del consumo de productos ecológicos.

Figura 8. Incremento en gastos de productos ecológicos

GASTO PER CÁPITA (€/hab./año)		
AÑO	Productos ecológicos	Productos convencionales
2011	20,61	2.178,4
2012	21,34	2.152,6
2013	21,85	2.173,2
2014	25,89	2.110,5
2015	32,27	2.133,5
∇/Δ 2015/2011 %	56,6%	-2,1%

FUENTE: PRODESCOM

Tomado de (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, 2015)

Para el año 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas puso en marcha la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en su interior se incluyen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible conocidos como los ODS los cuales toman en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales enfocadas en un desarrollo sostenible.

Es por eso que el Ecuador tomo el compromiso del cumplimiento de la Agenda 2030 a través del Decreto Ejecutivo 371, suscrito en abril de 2018 por el presidente Lenin Moreno, *“en el que se declara como política pública del Gobierno Nacional la adopción de la Agenda global, orientada al cumplimiento de sus objetivos y metas en el marco de su alineación a la planificación y desarrollo nacional”*. (Secretaria Tecnica de Planificación, 2018)

Análisis Legal

El Estado Ecuatoriano rige sus operaciones comerciales bajo el código de comercio el cual menciona en su artículo primero *“Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”*

(ASAMBLEA NACIONAL REPUBLICA DEL ECUADOR, 2019). El mencionado código de comercio es el encargado de regir todos los aspectos de las sociedades comerciales como de procedimientos civiles y penales. El modelo de negocio de la Plaza Comercial Millenia E-Mall es perfectamente legal y constitucional, al ser una actividad que dé ha realizado por años en el país.

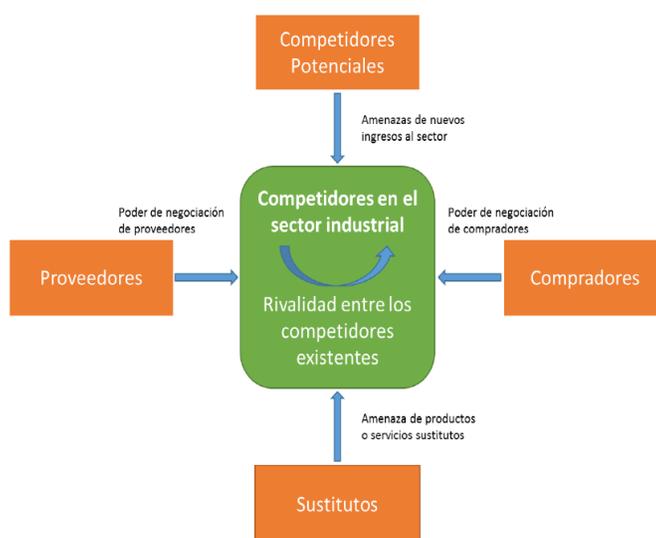
“Art. 1.- Objeto de la ley. - Esta ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas”. (ASAMBLEA NACIONAL REPUBLICA DEL ECUADOR, 2002)

La reglamentación del comercio electrónico se hace a través de la “Ley De Comercio Electrónico, Firmas Y Mensajes De Datos” esta mencionada ley tiene como fecha de creación el año 2002, por lo que debido al avance tecnológico hay algunas cosas que no estipula en sus artículos, es por eso que un desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador es necesario para que los organismos legales y ejecutivos pongan sus ojos en estas nuevas maneras de genera industria. Al menos la actividad del comercio electrónico bajo la modalidad de Market Place es totalmente legal en el Ecuador siempre y cuando se paguen los impuestos necesarios.

Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter (Figura 9) está enfocado en examinar de manera general el sector de competencia de la empresa en mención, para de esta manera analizar el nivel de competitividad que el sector tiene. Las conocidas 5 fuerzas de Michael Porter están representadas de la siguiente manera: barreras de entrada, rivalidad de los competidores, presencia de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y los compradores.

Figura 9. *Fuerzas Porter*



Tomado de (Porter, 2008)

Todas las industrias poseen una estructura fundamental y debido a esto las 5 fuerzas desempeñaran un papel más o menos importante de acuerdo a las características del sector. Para el presente análisis cada una de las 5 fuerzas contiene una serie de definiciones, los cuales han sido determinados cuantitativamente asignándoles una ponderación y peso, de acuerdo al grado de impacto que el mismo representa a la industria en mención. Todos los factores a ponderar y sus respectivas definiciones son sacados de la obra de Michael C. Porter “*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*” (Porter, 2008, págs. 20 - 49)

A continuación, se procede a la construcción de matrices de priorización para realizar el posterior análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Barreras de entrada

Tabla 1. Ponderación

5	Altamente relevante
4	Considerablemente relevante
3	Medianamente Relevante
2	Pocamente relevante
1	Poco relevante

Tabla 2. Barreras de Entrada (MEDIA)

N°	Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Economías de escala	0,15	2	0,3
2	Diferenciación de producto	0,18	4	0,72
3	Necesidades de capital	0,22	5	1,1
4	Costos cambiantes	0,1	2	0,2
5	Acceso a canales de distribución	0,08	4	0,32
6	Desventaja de Costos independientes de las economías de escala	0,15	5	0,75
7	Política gubernamental	0,08	2	0,16
8	Represalia esperada	0,04	2	0,08
Total		1		3,63

Barreras contra la entrada, esta fuerza es la segunda más elevada de entre las 5 fuerzas lo cual resulta lógico, al ser el sector comercial un sector competitivo y con una elevada inversión inicial estas dan como resultante una clara barrera para el inicio de un modelo de negocios, lo que gracias a la oportunidad de tener un terreno y construcción base esta barrera de entrada resulta como una gran ventaja para la ejecución del proyecto.

El resultado obtenido tiene una calificación total de 3,63 que asigna a las barreras de entrada una importancia considerablemente relevante para el ingreso de nuevos negocios, considerando a la economía de escala y la diferenciación como aspecto relevante para que los negocios puedan ser sustentables en el mediano y largo plazo.

Rivalidad de los competidores

Tabla 3. *Rivalidad de los competidores (ALTA)*

N°	Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Competidores numerosos o de igual fuerza	0,15	4	0,54
2	Lento crecimiento de la industria	0,10	5	0,50
3	Altos costos fijos o de almacenamiento	0,05	1	0,05
4	Ausencia de diferenciación o costo cambiantes	0,15	3	0,45
5	Incremento de la capacidad	0,10	4	0,40
6	Competidores diversos	0,15	5	0,75
7	Intereses estratégicos	0,20	3	0,60
8	Barreras contra la salida	0,10	4	0,40
Total		1,00		3,69

La calificación obtenida por la rivalidad de competidores es 3,69 sobre 5, lo que indica que es considerablemente relevante para el análisis de la competitividad bajo la metodología de Porter. El factor con mayor peso en la calificación es la competencia que existe entre los participantes con 0,75, seguido del factor de intereses estratégicos con un puntaje de 0,60, el

lento crecimiento de la industria afecta la rivalidad debido a que existe presión sobre el precio final para captar mercado.

La rivalidad entre competidores es la fuerza más alta de la lista reflejando que si bien este modelo de negocios es altamente atractivo y con potencial de rentabilidad; se sabe que es un sector competitivo, por lo que en un inicio se deberá ejecutar buenas estrategias para ganar una posición en el mercado, lo que luego se volverá una ventaja, ya que la PCME alcanzará un buen nivel de competitividad. La rivalidad entre competidores tiene una cifra muy cercana a la media, caracterizando a los compradores, serían los usuarios de la PCME, esto refleja que su poder de negociación no es fuerte para nuestro modelo de negocios, por lo que precios son estándar y existe una variedad adecuada de productos que pueden resultar excelentes estrategias en lid de fidelizar consumidores.

Productos Sustitutos

Tabla 4. *Productos sustitutos (BAJA)*

N°	Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Tendencias a mejorar costos	0,20	2	0,54
2	Tendencias a mejorar precios	0,20	2	0,40
3	Tendencias a mejorar el diseño	0,40	5	2,00
4	Tendencias a cambios tecnológicos	0,20	2	0,40
Total		1,00		3,34

Los productos sustitutos tienen una calificación de 3,34 que corresponde a medianamente relevante para la competitividad en análisis. El factor con mayor calificación corresponde a las tendencias a mejorar el diseño con una calificación de 2,00. Por ello se establece como alternativa para minimizar el impacto de los sustitutos con la creación de un modelo híbrido para diferenciarse de la competencia.

Poder de negociación de los compradores

Tabla 5. Poder de negociación de los compradores (MEDIA)

N°	Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Grado de concentración	0,25	4	0,54
2	Importancia del proveedor para el comprador	0,05	3	0,15
3	Productos estándares o indiferenciados	0,10	3	0,30
4	Costos de cambio	0,05	2	0,10
5	El grupo tiene bajas utilidades	0,10	2	0,20
6	Amenazas contra la integración hacia atrás	0,05	2	0,10
7	Grado de importancia del insumo	0,20	3	0,60
8	El grupo tiene toda la información	0,20	4	0,80
Total		1,00		2,79

La calificación obtenida por el poder de negociación de los compradores es 2,79 sobre 5, considerando su importancia como medianamente relevante para el análisis de la competitividad.

El factor con mayor calificación es el conocimiento que tienen los compradores respecto a los productos y/o servicios que adquieren, ya que existe abundante información en redes sociales o internet sobre cualquier clase de bienes, lo que otorga una ventaja al comprador en base a su decisión final.

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores (MEDIA)

N°	Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Grado de concentración	0,10	2	0,20
2	Presión de sustitutos	0,10	2	0,20
3	Nivel de importancia de la industria	0,15	3	0,45
4	Nivel de importancia del insumo en proceso	0,15	3	0,45
5	Costos de cambio	0,10	2	0,20
6	Amenaza de integración hacia adelante	0,20	2	0,40
7	Información del proveedor sobre el comprador	0,20	3	0,60
Total		1,00		2,50

La calificación obtenida por el poder de negociación de los proveedores es 2,50 sobre 5, considerando su importancia como medianamente relevante para el análisis de la competitividad. El factor con mayor calificación es la capacidad que tiene el proveedor para acceder a información, que es similar a la que tienen los compradores, dado que en la actualidad, el uso de la tecnología permite investigar para mejorar el proceso de toma de decisiones, es por ello que, si bien los proveedores son importantes para la plaza comercial, son perfectamente reemplazables, es por eso que se propone este modelo de negocios híbrido en el cual se ofrezcan más herramientas a los clientes para promover su desarrollo.

Figura 10. Resumen de las 5 fuerzas Porter



Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Según Avelina Koenes en su obra titulada como “El plan de negocios” explica que el nombre FODA es un acrónimo de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.* (Koenes, 2001).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) recopila todos los factores que la empresa no puede controlar, es decir todos aquellos que afectan directa o indirectamente sin que la empresa pueda incidir en su existencia mas no pueda implementar estrategias para apaciguarlas.

Como se observa en la **Tabla 7** el resultado del análisis da un 2,48 que se encuentra levemente debajo de la media, indicando que se deben potenciar las fortalezas para aminorar las debilidades. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) analiza todos aquellos factores que la organización puede controlar o son parte de su existencia física o empresarial, usualmente son usados para potenciar el negocio. Como se observa en la **Tabla 8** el resultado del análisis da un 2,37 que se encuentra levemente debajo de la media, indicando que la empresa podrías esforzarse más por aprovechar las oportunidades, mientras que minimizan los riesgos inherentes a las amenazas.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
	PONDERACIÓN	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4	
	IMPACTO	Amenaza Importante 2	Oportunidad Menor 3	
	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
OPORTUNIDADES				
1	Industria alimentaria aumenta niveles de venta	0,15	4	0,6
2	Mayor oferta de préstamos para PYMES	0,1	3	0,3
3	La baja en los costos de la tecnología permite mayor accesos a herramientas tecnológicas	0,09	3	0,27
4	Aumento de demanda en pedidos en línea	0,08	3	0,24
5	Zona con alta densidad poblacional	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
6	Inestabilidad Política	0,09	2	0,18
7	Crisis económica reduce poder adquisitivo	0,15	2	0,3
8	La tasa de desempleo aumenta	0,11	2	0,22
9	Servicios sustitos con mayor trayectoria en el mercado	0,08	1	0,08
10	Poder de las franquicias en el mercado	0,08	1	0,08
		1		2,48

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
		PONDERACIÓN	Debilidad Importante 1	Fortaleza menor 3
		IMPACTO	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4
		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Terreno propio de los inversionistas	0,12	4	0,48
2	Modelo de negocios con dos fuentes de ingresos paralelas	0,08	3	0,24
3	Terreno con cimientos, bases ya construidos	0,09	3	0,27
4	Acceso por dos calles transitadas	0,1	3	0,3
5	Terreno localizado en un espacio estratégico	0,08	3	0,24
DEBILIDADES				
6	Inexperiencia en el mercado comercial	0,13	2	0,26
7	Impuestos elevados por la propiedad	0,08	2	0,16
8	Inversión inicial elevada	0,1	2	0,2
9	Inexperiencia en el Ecommerce	0,12	1	0,12
10	Ubicación en calle transversal no en principal	0,1	1	0,1
		1		2,37

Tabla 9. Matriz FODA

	FUERZAS - F	DEBILIDADES - D
	OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO
1. Zona con alta densidad poblacional. 2. La baja en los costos de la tecnología permite mayor accesos a herramientas tecnológicas. 3. Aumento de demanda en pedidos en línea. 4. Mayor oferta de préstamos para PYMES. 5. Industria alimentaria aumenta niveles de venta.	F3,F5-O2,O3,O5 Brindar el producto mediante la página web de la empresa para satisfacer la demanda del mercado en un tiempo real, con entrega a domicilio, manteniendo los estándares de calidad. F2,F4,F5-O1,O4 Utilizar la infraestructura del terreno como garantía para un préstamo para adecuar la plaza comercial en base a la demanda calculada.	D2,D5-O1 Crear alianzas estratégicas que permitan a la plaza comercial tener una buena penetración en el mercado. D2-O2,O3,O5 Aprovechar del avance tecnológico para realizar estudios sobre la satisfacción de los clientes y el número de ventas diarias realizadas por internet. D1,D4-O4 Aplicar como microempresa ante el SRI para obtener la extensión del impuesto a la renta por tres años y no se paga el anticipo mínimo al impuesto a la renta.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Poder de las franquicias en el mercado. 2. Servicios sustitos con mayor trayectoria en el mercado. 3. La tasa de desempleo aumenta. 4. La tasa de desempleo aumenta. 5. Crisis económica reduce poder adquisitivo .	O3-A5 Aplicar a programas de ahorro para que los costos fijos permanezcan estables y no afecten la economía de la empresa en caso de que la misma sufra problemas en sus ingresos.	D1-A3,A4,A5 Implementar estrategias que permitan reducir los costos fijos, debido a que los mismos afectan a la empresa en tiempos de crisis.

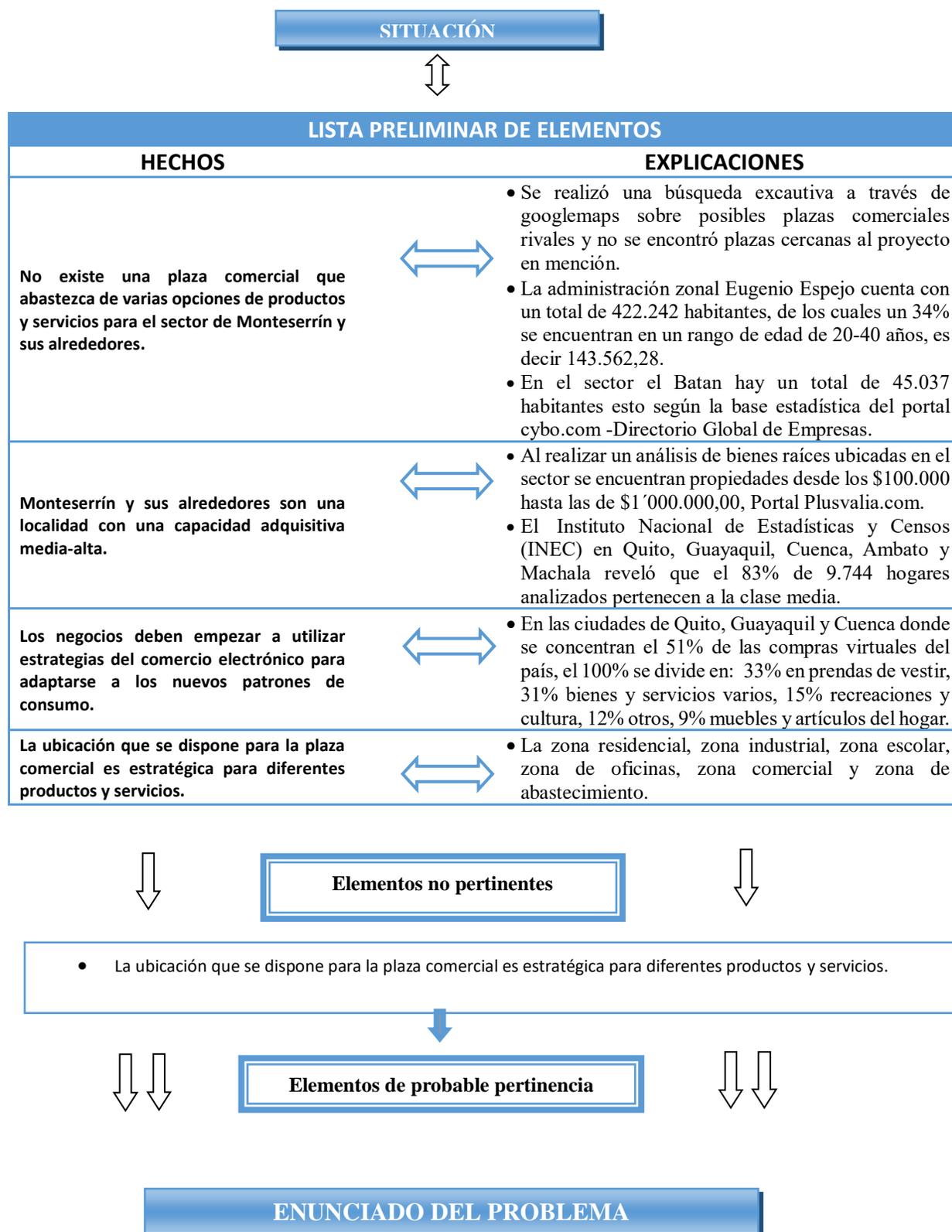
Capítulo 3: Análisis del Cliente

Planteamiento del problema

Para el presente plan de negocios se ha planteado usar la metodología de investigación presentada por Van DalenDeobold en su Manual de la Investigación “Análisis Esquemático de un Problema”, el cual identifica y analiza los hechos y sus relaciones todo esto con el objeto de determinar el problema del trabajo de investigación. Gracias esta definición se puede realizar un mejor planteamiento. La metodología contempla una serie de pasos los cuales se detallan a continuación:

1. Identificar los hechos que se relacionan con el problema.
2. Tomar una decisión en base a la observación, si los hechos hallados son de importancia.
3. Determinar la relación entre los hechos que pueden generar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones a manera de hipótesis sobre la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse a través de la observación y el análisis, si estas son de importancia para el problema.
6. Mediante las explicaciones encontrar relaciones que permitan generar una visión más acertada de la solución del problema.
7. Encontrar relaciones entre hechos y explicaciones.
8. Examinar supuestos que apoyan los elementos analizados.

Tabla 10. Análisis Esquemático de un Problema





Al no existir una plaza comercial en el barrio de Monteserrín la cual abastezca con varias opciones de productos y servicios a los habitantes de este sector como a sus alrededores, y como también; preste servicios de comercio electrónico que se adapten a los nuevos patrones de consumo, es determinante apreciar que los habitantes de este sector están categorizados dentro de una clase media, media alta y alta convirtiéndolos en clientes potenciales de un servicio de alto nivel y buena propuesta de valor los mismos no están satisfaciendo sus necesidades.

Identificada la problemática se sabe que la Implementación de una Plaza Comercial “Millenia E-Mall” en el sector de Monteserrín refleja el aprovechamiento de una gran oportunidad de expansión demográfica, estrategia de ubicación y una creciente demanda por servicios a través de comercio electrónico. La implementación organizada de una idea de negocios contribuye a aumentar la probabilidad del éxito de una iniciativa empresarial, es por eso que la elaboración de un plan de negocios permitirá a los autores tener una guía clara de varios aspectos que rodean el inicio de esta actividad lucrativa. La importancia de poner un precedente en la innovación de un sector donde se ha innovado tan poco es sumamente relevante ya que genera una pauta para que el resto de competidores apliquen mejoras a sus modelos de negocios lo que hace el sector pueda prestar mejores servicios a través del uso de la tecnología, permitiendo a su vez que los usuarios se sientan más cómodos con la aplicación de la tecnología para mejorar su estilo de vida, creando una fuerza impulsadora que genera patrones nuevos de innovación social y un apego más claro a la apertura de nuevas experiencias y productos.

Investigación Exploratoria

Según los autores Hernández, Fernández, & Batista, la investigación exploratoria es una metodología que nos permite obtener información de fuentes secundarias y primarias con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo de la problemática investigada, como también; realizar

encontrar soluciones de las mismas. “Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordados antes.” (Fernández, 2014)

Focus Group. En la presente investigación y bajo la definición de Michael Koltler se definen a los focus groups como herramientas que *“Permiten a los especialistas en marketing observar cómo y por qué los consumidores aceptan o rechazan conceptos e ideas específicos. La clave para que un focus group tenga éxito es saber escuchar y observar”* (KOTLER, Dirección de marketing, 2012). La información recopilada en para el presente Focus Group se la puede ver detalladamente en el ANEXO 2, como grupo a observar se decidió convocar personas que viven y/o trabajan en la zona de influencia de la PCME. 3 KM a la redonda de la futura ubicación de la plaza comercial, se contó con la presencia de 4 personas. El Focus Group estuvo compuesto de tres fases, la primera tuvo como objetivo conocer las preferencias de consumo en cuanto ofertas del mercado, la segunda identifico las necesidades de los asistentes en cuanto al giro de negocio de este plan de negocios, pero sin revelar la idea de emprendimiento que se está desarrollando; por otra parte, la segunda fase buscó generar y analizar reacciones de los asistentes frente a la propuesta de negocio.

En cuanto al focus group se obtuvieron los siguientes resultados

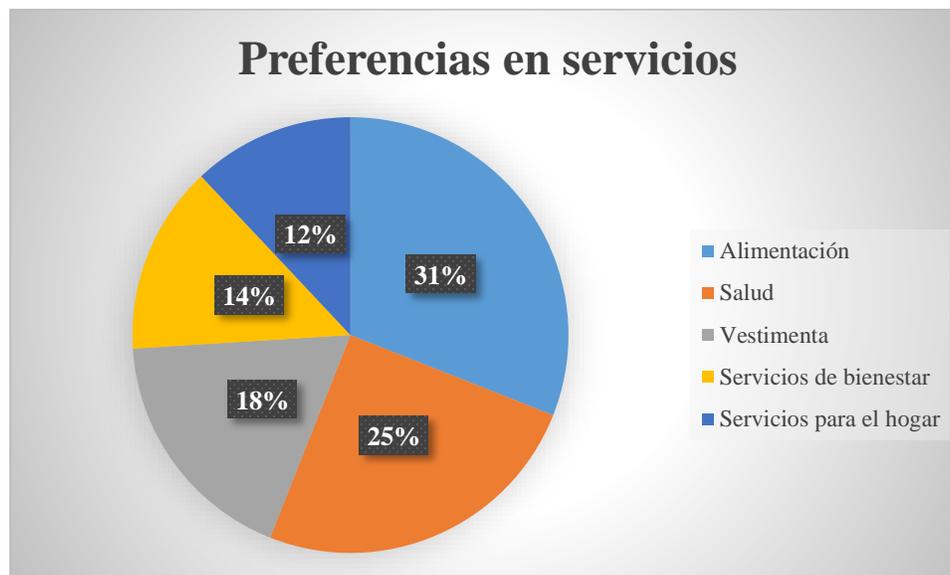
Para este focus group se trató de contar con personas de una edad relativamente joven, pero con poder adquisitivo medio y alto.

Tabla 11. *Edad de participantes*

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
27	24	31	37

En cuanto a los productos y servicios más demandados por los participantes los investigadores observaron una preferencia.

Figura 11. *Preferencias en servicios*



Muy a pesar de que existen variedades de servicios de alimentación, se encontró una predilección por los servicios a domicilio los cuales tienen que ver mucho al hecho de que al ser cadenas que están cerca de las casas de los participantes, estos usualmente prefieren comer sus alimentos en sus domicilios, esto da una leve pista a los investigadores sobre las tendencias a pedir alimentos a domicilio.

Por otra parte, la rapidez de entrega o preparación resultó una conducta muy demandada por los participantes. De todas las opciones expresadas los investigadores pudieron agrupar los modelos de negocios en estas categorías: panaderías, farmacias, restaurantes y mini mercados son servicios con mayor popularidad.

En cuanto a las preguntas referentes a la implementación de un modelo de comercio electrónico para los comercios, esta despertó muchas reacciones de intriga, interés e incredulidad. Al ser un modelo nuevo se detectan ciertas barreras mentales sobre el uso de la

plataforma. Para el equipo de investigación esto despertó interés, sobre todo en saber cuáles son las posibles estrategias de persuasión que se pueden crear e implementar para generar interés real por el uso de la plataforma de comercio electrónico.

Entrevistas Profundas. Según María Dolores García en su obra Manual de Marketing define a la entrevista en profundidad como “...*una entrevista personal de carácter semiestructurado, en la que el entrevistador interactúa dinámicamente con una persona y la anima a que exprese con libertad sus opiniones y creencias sobre el tema planteado*” (García, 2008). La encuesta completa se la puede hallar en el Anexo 2, en el desarrollo de esta investigación se aplicó la encuesta al Sr. Alejandro Daniel Castillo Guerra en función de Administrador de “La Plaza Comercial Cerámica”. La aplicación de esta técnica, busca obtener información que pueda ser usada para la ejecución de estrategias administrativas y comerciales de la plaza comercial. Información como la de los permisos necesarios y su duración. En cuanto a la demanda de los arrendatarios, no resultaban exageradas, de hecho; resultaban bastante básicas muy apegadas a un modelo de arrendamiento inmobiliario.

En cuanto a la distribución es necesario realizar un análisis más profundo de las necesidades de los clientes, para tener una noción general de cuanto es el espacio óptimo que se necesita. En cuanto a las estrategias para atraer clientes se esbozan algunos esfuerzos por llevar la plaza a un “mundo más digital” pero siguen siendo estrategias básicas y con bajo nivel de competitividad. Adicionalmente la información sobre la gestión en seguridad fue de suma importancia para los investigadores, en el estudio financiero se costeará la manera de subcontratar el servicio de seguridad como actividad prioritaria. Finalmente, en cuanto a servicios relacionados con el comercio electrónico como administración no se lleva a cabo ninguna actividad, por otra parte, el uso de aplicaciones como globo y Uber recalcaron, estas

pueden ser tomadas en cuenta para el desarrollo del modelo sobre el comercio electrónico.

Fuentes secundarias. Según las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la población de Quito será de 2.781.641 habitantes para el año 2020 (INEC, 2018), la ubicación del presente proyecto será la del barrio Monteserrín, barrio que pertenece a la administración zonal Eugenio Espejo la cual cuenta con 422.242 habitantes (Instituto de la Ciudad Gobierno Abierto - QUITO, 2010), según el mismo estudio la los habitantes de 15 a 65 años corresponden al 82% de la población a la cual se considera como Población Económicamente Activa; con un total de 346.238 habitantes. El Ecuador por definición la Población Económicamente Activa (PEA) empieza a los 15 años esto según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019) y en cuanto a la jubilación no existe una edad mínima, depende del número de aportaciones pero en se toma como referencia los 65 años de edad (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019). Las cifras tomadas en cuenta corresponden al censo realizado en el 2010 al momento no se dispone de nuevos datos, por lo que realizara una proyección de crecimiento para calcular el número de habitantes de esta parroquia. Según el plan de desarrollo elaborado por el municipio metropolitano de Quito “Plan de Desarrollo 2012-2022” presenta dos datos importantes para esta aproximación:

1. Crecimiento poblacional (2001-2010): para el año 2001 la población de la administración zonal Eugenio Espejo era de 394.005 habitantes, mientras que para el 2010 era de 421.782, dándonos un crecimiento aproximado del 6.5856%.
2. Diminución de crecimiento de la población urbana: Al ser Quito una ciudad mayormente urbana el crecimiento tiende a ser a los bordes de la ciudad, mientras que en la parte urbana tiende a crecer, pero a un nivel más bajo, por lo que se calcula que el crecimiento

disminuyó en un 2.5%, Quito no es una ciudad con una densidad muy alta de habitantes por metros cuadrados a comparación de otras capitales mundiales. (Consejo Metropolitano de Planificación, 2011, págs. 14-20)

De la anterior información antes revisada podemos entender que, si bien la ciudad crece, esta no tiene un crecimiento igual en cada una de sus administraciones zonales. Por lo que se calcula que el crecimiento poblacional de la administración zonal Eugenio Espejo es el siguiente:

(A) PEA Administración Zonal Eugenio espejo 2010 = 346.238

(B) Tasa de crecimiento poblacional (durante 9 años) = 6.59%

(C) Tasa de decrecimiento promedio en el crecimiento poblacional (durante 9 años) = 2.5%

(D) Cálculo de tasa de crecimiento por año

$$\frac{B}{\text{número de años}} = \frac{6.59\%}{9} = 0.73\% \text{ por año}$$

(E) Calculo de Tasa de decrecimiento promedio en el crecimiento poblacional por año

$$\frac{C}{\text{número de años}} = \frac{2.5\%}{9} = 0.28\% \text{ por año}$$

Llevando estos porcentajes al año 2022 que es la fecha estimada del inicio de operaciones a implementación de la Plaza Comercial Millenia E-Mall

Cálculo de número de años de la proyección.

(C) 2010 - 2022 = 12 años

Cálculo del crecimiento de la población estimada en la administración Eugenio espejo durante 12 años = CP2022

$$\begin{aligned}
 CP_{2022} &= A * \{C * [(100 * (D - E))]\} \\
 CP_{2022} &= 346.238 * \{12 * [100 * (0.73\% - 0.28\%)]\} \\
 CP_{2022} &= 346.238 * (12 * 0.00454) \\
 CP_{2022} &= 346.238 * (0.0545) \\
 CP_{2022} &\approx 18.870 \text{ habitantes}
 \end{aligned}$$

Cálculo del número de habitantes (PEA) para el 2022 = Tcp_{2022}

$$\begin{aligned}
 Tcp_{2022} &= A + CP_{2022} \\
 Tcp_{2022} &= 346.238 + 18.870 \\
 Tcp_{2022} &= 365.108
 \end{aligned}$$

El consumo promedio de la ciudad de Quito para el año 2018 fue de \$18.232.487, esto según cifras del Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2018)

En la investigación exploratoria se determinó que la Población Económicamente Activa de (15 a 65 años) es de 365.108 personas para el 2022 la cuales habitan dentro de la administración zonal Eugenio Espejo. Tomando en consideración la extensión de 468.82 kilómetros cuadrados parroquia Eugenio Espejo, según el censo realizado en el 2010 (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 91) y sabiendo que el área de acción de la Plaza Comercial “MilleniaE-Mall” es de 16 m2 (metros cuadrados 4km de alto por 4 km de largo), se realizan los siguientes cálculos:

$$\frac{365108 \text{ Habitantes PEA en la adm. zonal Eugenio Espejo}}{¿?} = \frac{468.82 \text{ Km}^2}{16 \text{ Km}^2}$$

$$\text{Habitantes PEA en } 16 \text{ Km}^2 \approx 12.461$$

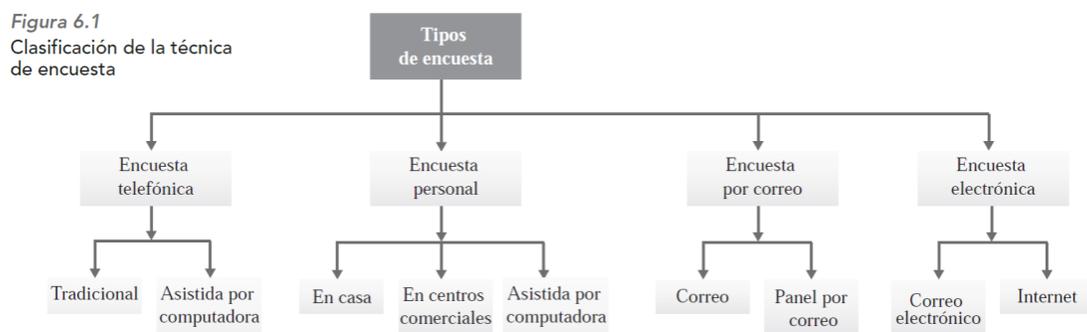
Investigación Concluyente

“Después de llevar a cabo la investigación exploratoria, la fase concluyente proporciona información que ayuda al ejecutivo a comprobar hipótesis para tomar decisiones racionales”

(Benassini, 2009). El presente apartado del este estudio se propone investigar el mercado de una manera cuantitativa, esto con el fin de obtener información representativa de la población para la toma de decisiones basadas en información, como comentario de la autora cabe mencionar que tanto la investigación exploratoria como la concluyente son complementarias entre sí.

Para el presente estudio se procederá con la elaboración y posterior aplicación de un cuestionario esto respondiendo a la Investigación Exploratoria – Descriptiva que se realiza en el presente plan de negocios, el cual se realizará bajo el modelo de una encuesta auto aplicable gracias a la aplicación de GoogleForms, las cuales serán enviadas a través de correo electrónico. Esto debido a la situación actual de la cuarentena que atraviesa la ciudad de Quito, debido al virus Covid-19 (mes de mayo del 2020). Tanto la encuesta auto aplicable y a través de correo electrónico están estipuladas en la obra Introducción a la investigación de mercados Enfoque América Latina de la autora Marcela Benassini (Benassini, 2009, págs. 104, 105)

Figura 12. Clasificación de la técnica de encuesta



Tomado de (Malhotra, 2008, pág. 184)

Elaboración de la Encuesta

“La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo”. (Malhotra, 2008) Como observamos en la anterior cita del autor Naresh K. Malhotra las encuestas son una técnica de investigación que extraen información con preguntas, directamente de una muestra del mercado objetivo. Las encuestas son catalogadas como un cuestionario estructurado que se aplica a una muestra del mercado, para esta investigación se ha decidido usar un cuestionario estructurado, las preguntas dentro de este cuestionario serán, preguntas de alternativa fija: estas tienen como objetivo que la persona encuestada seleccione opciones dentro de un conjunto predeterminado de respuestas.

- El objetivo de la encuesta es: Identificar características y factores relevantes para la construcción de la propuesta de valor de la Plaza Comercial MilleniaEmall.

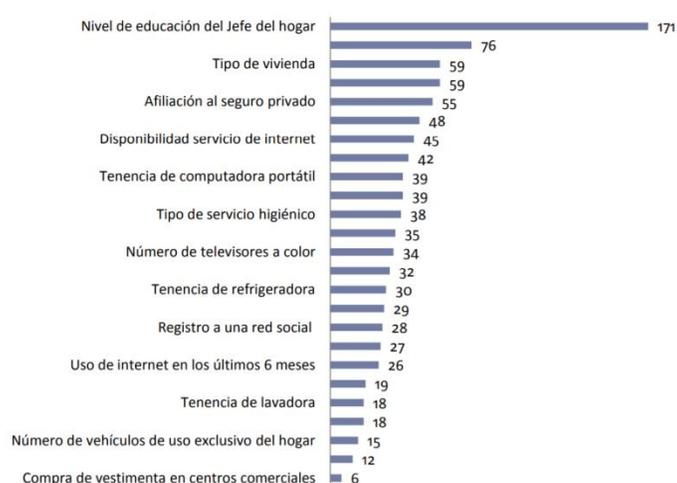
Recolección de Datos

En este apartado se detallan las especificaciones concernientes a la recolección de datos, para la recolección de datos se construyó un cuestionario, esta encuesta se aplica a personas que compartan las siguientes características:

- Que vivan o trabajen dentro de la zona de operación de la Plaza Comercial MilleniaEmall véase como referencia el capítulo del Micro y Macro entorno del presente plan de negocios
- Que se denominen bajo una clase social media, media alta y alta.

Dentro de la clasificación de clase social el instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, en su encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico define una pirámide de segmentación social, la cual responde a varias variables de los siguientes gráficos.

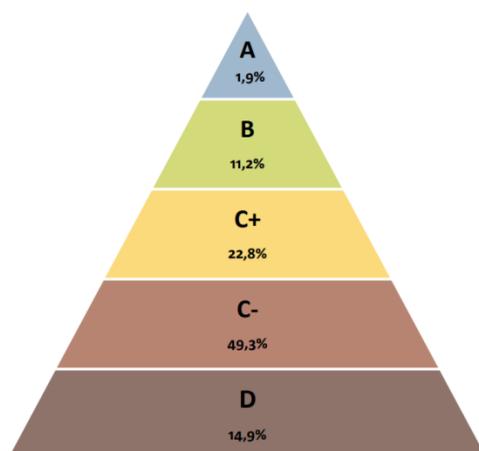
Figura 13. Factores de Ponderación



Tomado de (Socioeconómico, 2011)

Dentro de este estudio se agrupan las clases sociales dentro de cinco diferentes grupos A 845 a 1000 puntos, B de 696 a 845 puntos, C+ de 535 a 696 puntos, C- de 316 a 535 puntos, D de 0 a 315 puntos. Esto en base a la acumulación de puntos obtenidos de la anterior tabla. Por último, se presenta la pirámide de clases sociales **Grafico 6**, dentro de la cual se presenta la distribución de la población y su clase social. A fines prácticos de la presente investigación se ha decidido agrupar a la clase alta en el grupo A, a la clase media en los grupos B y C+ y a la clase baja en C- y D.

Figura 14. Pirámide de clasificación social



Tomado de (Socioeconómico, 2011)

Plan de Muestreo

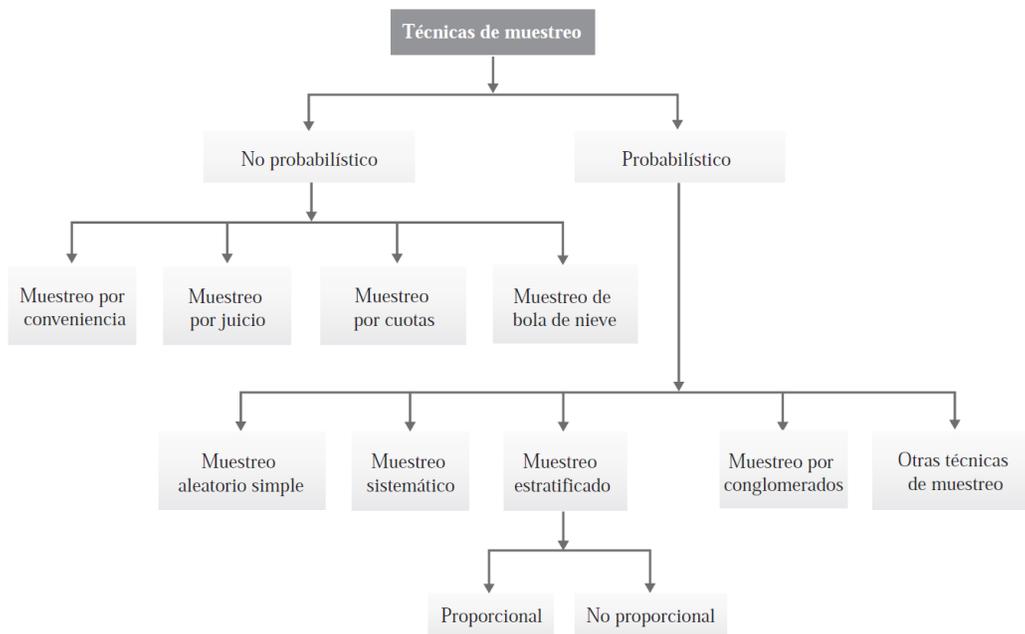
Naresh Malhorta expone en su obra “Investigación de Mercados” que el objetivo de una investigación de mercados es recopilar y analizar data sobre las características de una población. Y para ello se identifica a una población como la totalidad de individuos o elementos que comparten una o varias características y que a su vez se replican en el universo. (Malhotra, 2008)

El muestreo está compuesto de 5 fases según (Malhotra, 2008, pág. 336):

1. Definir la población meta
2. Determinar del marco muestra
3. Elegir la técnica de muestreo
4. Determinar el tamaño de la muestra: número de elementos que deben incluirse en el estudio.
5. Realizar el proceso muestral

Adelante en la figura 15 se pueden observar las distintas técnicas de muestreo su uso depende de las necesidades de la investigación como de sus características.

Figura 15. *Técnica de muestreo*



Tomado de (Malhotra, 2008, pág. 340)

Para la presente investigación se ha encontrado en el muestro aleatorio simple la metodología idónea para la obtención de la muestra a investigar.

Muestreo Aleatorio Simple

Esta técnica le da a cada elemento de la población una probabilidad de ser seleccionado de manera equitativa. Todos los elementos son seleccionados independientemente del resto de elementos y la muestra es extraída por un proceso totalmente aleatorio.

Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

N = población total

Z = distribución normalizada. Si Z = 1.96 el porcentaje de confiabilidad es de 95%

p = proporción de aceptación deseada para el producto

q = proporción de rechazo

E = porcentaje deseado de error

Donde:

N= 12.461

Z= 1.96 siendo el porcentaje de confiabilidad

p=0.5

q=0.5

E=8%

$$n = \frac{12.461 * 1.96^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.08)^2(12461 - 1) + 1.96^2(0.5) * (0.5)}$$

$$n = 148.29$$

$$n \approx 149$$

La encuesta debe ser aplicada a 149 personas dentro de la zona de influencia de la plaza comercial.

Muestreo de Conveniencia

Una vez identificada la demanda de este servicio por parte de los usuarios (personas que tienen interés por la plaza comercial), es momento de explorar la opinión de los clientes (personas dueñas de locales comerciales interesadas en alquilar un local comercial en la plaza) para ello se decidió utilizar la Técnica de muestreo no probabilístico, muestreo por conveniencia, la misma que tiene por objetivo encontrar una muestra de elementos convenientes para el

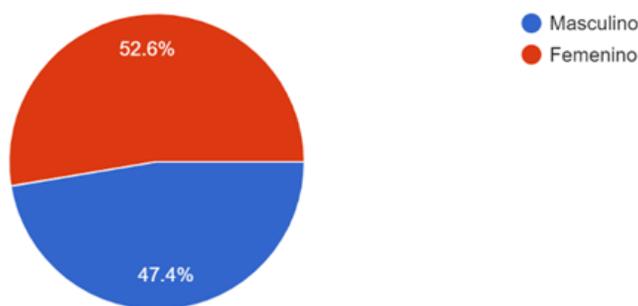
investigador, donde la elección de las unidades muestrales depende del juicio del entrevistador. (Malhotra, 2008). Para ello se decidió entrevistar a una muestra de 10 personas, los perfiles de estas personas corresponden a dueños de negocios, franquicias de alimentos, farmacias, mini centros minoristas, entre otros locales comerciales. Esta lista fue seleccionada como resultado de la encuesta a usuarios en la cual se investigó los comercios más necesarios para la zona de la plaza comercial. Favor remitirse al **ANEXO 3**.

Resultados Cualitativos y Cuantitativos

Resultados de la Investigación hacia usuarios (muestreo aleatorio simple)

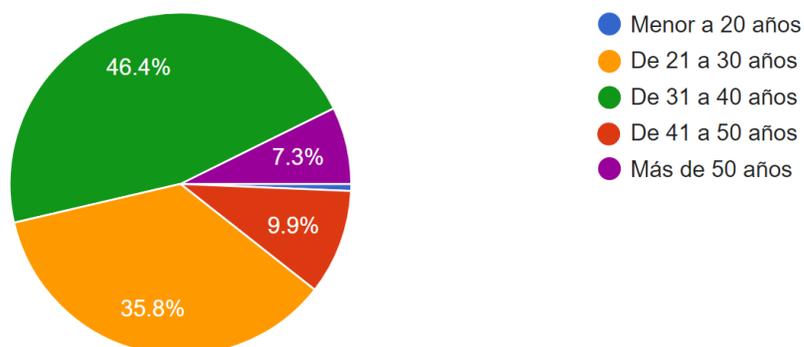
Después de aplicar las encuestas se realizará un análisis del tipo cuantitativo y cualitativo. Para una óptima interpretación de resultados, éstos serán graficados por características en figuras para su análisis e interpretación.

Figura 16. *Pregunta 1 Género*



La distribución del género de la encuesta es bastante homogénea muy representativa a la distribución normal de los géneros en una población común. Por lo que productos y servicios para varios géneros pueden ser demandados por la población aledaña a la plaza.

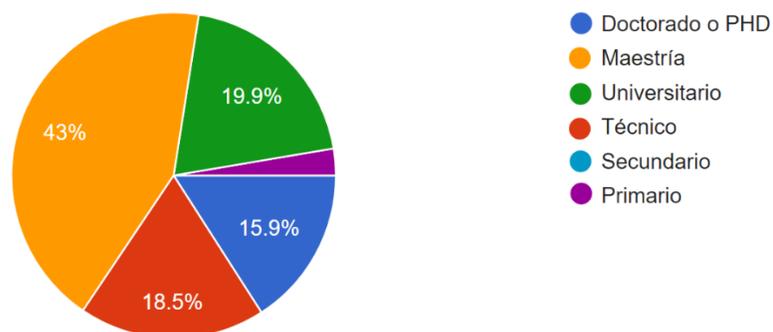
Figura 17. *Pregunta 2 Rango de edad*



Dentro de los rangos de edad las personas que respondieron la encuesta se ajustan perfectamente a los que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos cita como ciudadanos en edad económicamente activa, y a su vez responden a una población generacional: Generación X (1961 – 1981), Generación Y o Millenials (1982 – 2001) y Generación Z (2001 a la fecha), las cuales disponen de capacidad adquisitiva y mayor apertura a usar medios electrónicos.

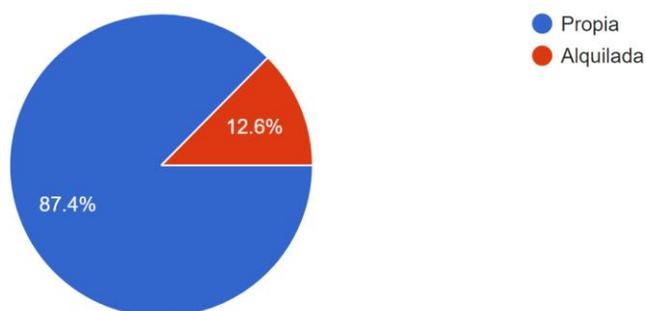
Vemos que la población es mayoritariamente adulta de los 31 a 41 con un 46.4% y de 35.8% para las edades de 21 a 30 años. Las edades más representativas son edades que ya han convivido con la tecnología y modelos digitales.

Figura 18. *Pregunta 3 Nivel de educación de (@) jefe de hogar*



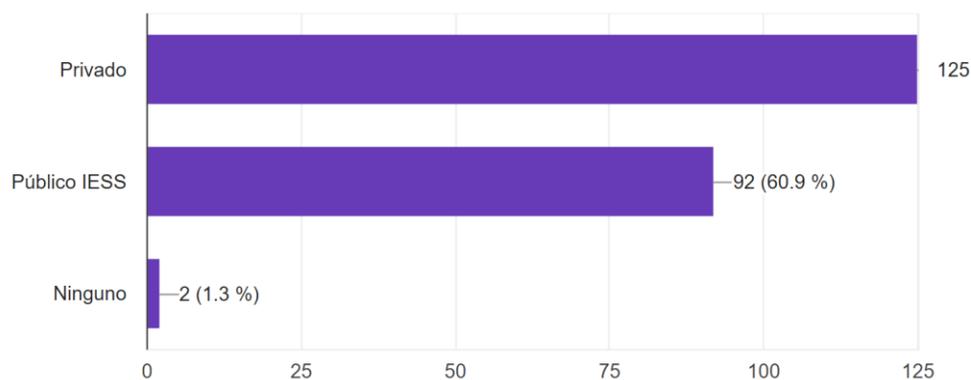
Podemos observar que la muestra refleja que el nivel educativo es bastante alto, lo que se relaciona directamente con la clase social de una familia. Se observa una distribución acumulada mayormente a niveles de maestría y nivel universitario, que concuerdan con las edades poblacionales observadas en el anterior apartado.

Figura 19. *¿Pregunta 4 La vivienda en la que usted vive es?*



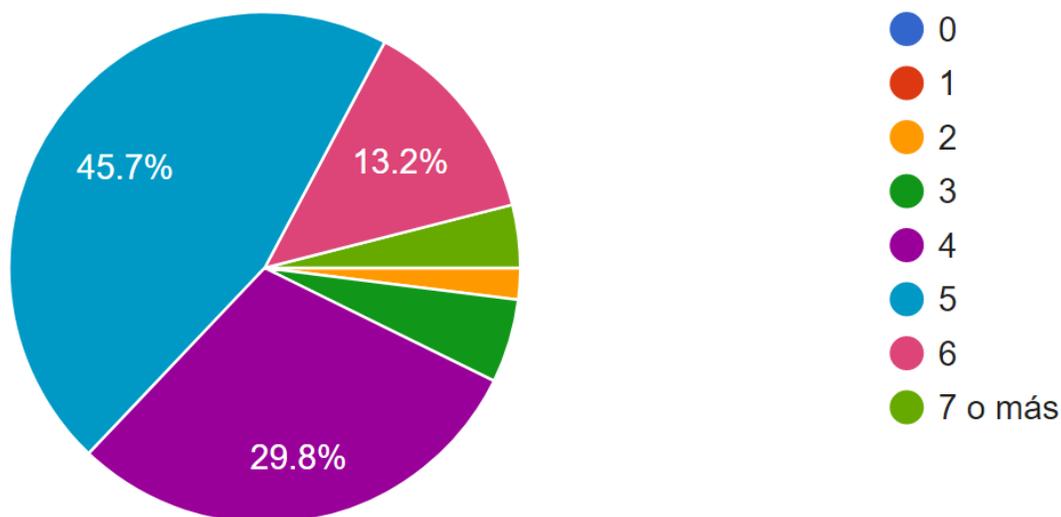
En cuanto a la vivienda de los encuestados, el poseer un bien raíz propio determina su patrimonio base correspondiente a una clase media y media alta.

Figura 20. *¿Pregunta 5 A qué tipo de seguro de salud ud tiene acceso?*



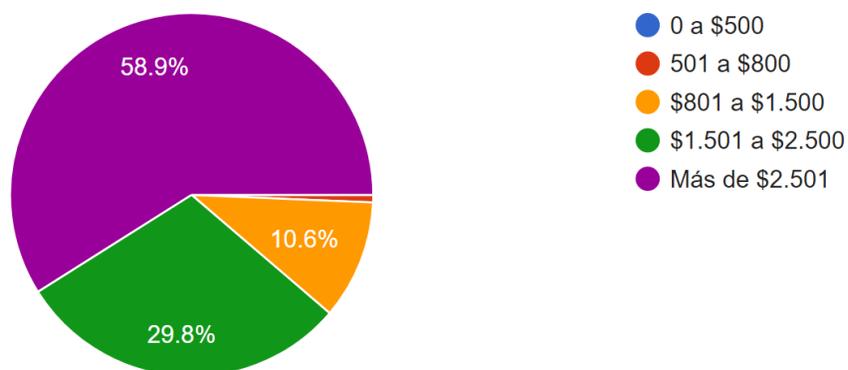
Podemos ver una combinación de seguros públicos y privados, con una tendencia al privado, lo cual indica que en la clase social de las personas de esta muestra se permite tener un seguro por privado por cuenta propia o por facilidades de una organización.

Figura 21. *Pregunta 6: ¿Cuántos teléfonos inteligentes dispone en su círculo familiar?*



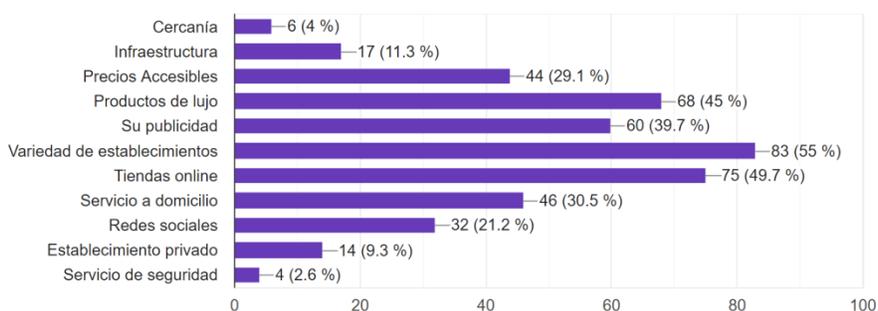
Las familias de esta locación muestran tener en su mayoría de 4 a 5 teléfonos inteligentes, lo que brinda acceso a consumo a través del móvil y muestra que son personas que interactúan con la tecnología continuamente, adicionalmente este indicador nos permite validar la clase social de la locación.

Figura 22. *Pregunta 7: ¿Dada la siguiente escala de ingresos totales del núcleo familiar? ¿A qué grupo pertenecería usted?*



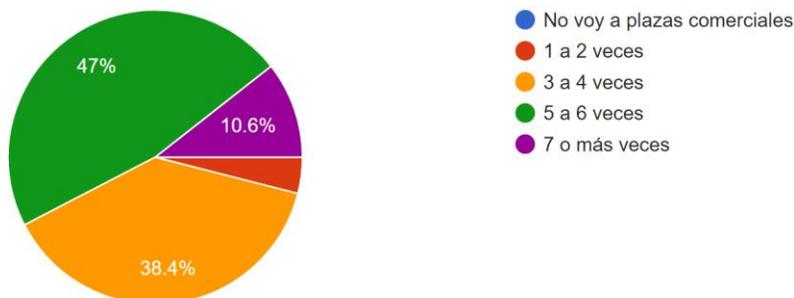
Esta pregunta fue ideada para investigar directamente en los ingresos de las familias sin ser intrusivo. Lo que juntamente con las anteriores 6 preguntas; colocan a las familias del sector de Monteserrín como de clase Alta y media alta, este resultado es un indicador del tipo de posibles clientes que tendría a plaza comercial.

Figura 23. *Pregunta 8: ¿Cuáles características hacen que usted identifique el Centro Comercial de su preferencia? – selecciones hasta 3 opciones*



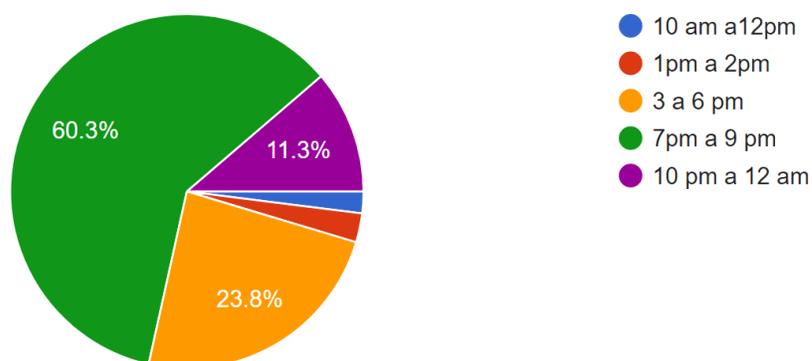
Las principales fuentes de preferencia responden a 1. Variedad de establecimientos, 2. Tiendas online y 3. Productos de lujo. Estos tres aspectos son los prioritarios a tomar en cuenta al fijar las características primordiales del centro comercial, para ofertar productos acordes a la necesidad del cliente meta.

Figura 24. *Pregunta 9: Antes de la nueva realidad producida por el impacto del COVID-19. ¿Cuántas veces ha visitado usted una plaza o centros comerciales en los últimos 30 días?*



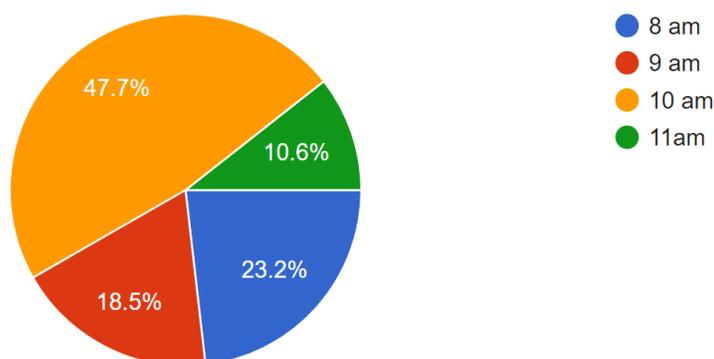
Podemos observar una distribución central hacia las respuestas de 3 a 4 y de 5 a 6. Dando como resultado que la muestra promedio asiste frecuentemente a realizar compras en el transcurso del mes, esto se puede interpretar como la posible rotación que pueden tener los clientes potenciales.

Figura 25. *Pregunta 10: ¿Cuáles son los horarios en los que usted asiste preferentemente a un centro o plaza comercial?*



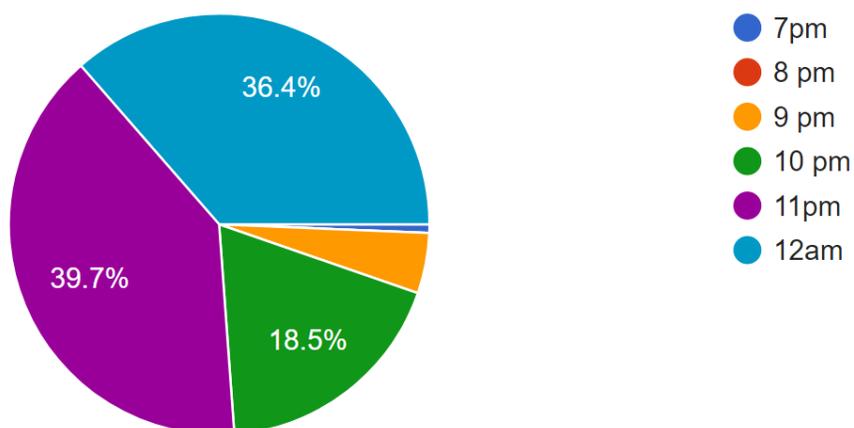
Los horarios de preferencia para asistir a los centros comerciales tienen como característica común un horario de tarde y de noche, que es donde las personas que trabajan pueden disponer tiempo para realizar compras.

Figura 26. *Pregunta 11: ¿Cuál sería el horario de apertura que usted fijaría para un centro o plaza comercial?*



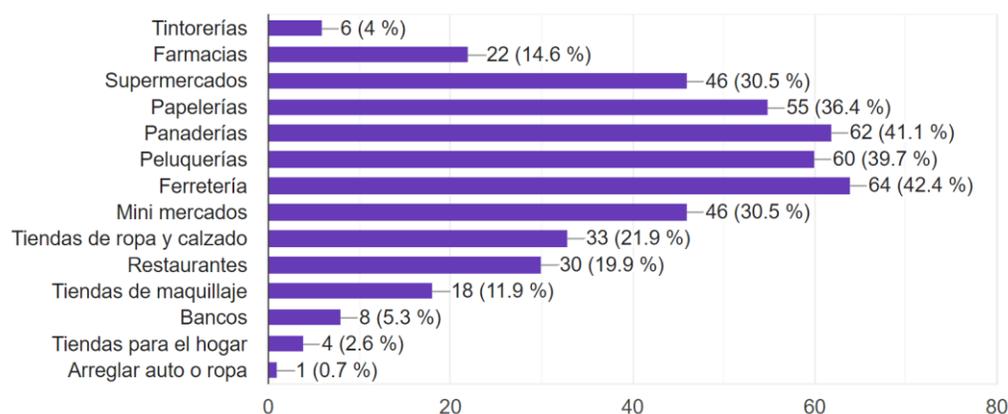
Podemos observar que el horario de apertura apetecible por las personas es de las 10 am, horario frecuente de apertura de varios centros comerciales.

Figura 27. *Pregunta 12: ¿Cuál sería el horario de cierre que usted fijaría para un centro o plaza comercial?*



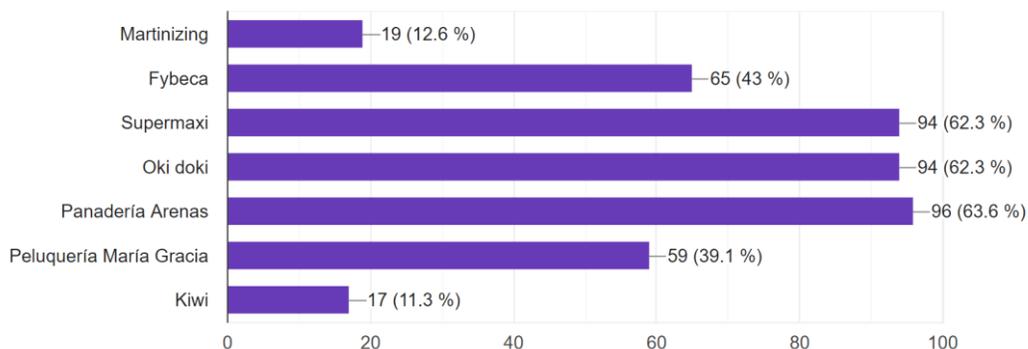
Podemos observar que el horario de cierre indicados por las personas que respondieron la presente encuesta es de las 11:00 pm un horario que permite la operación de servicios de comida rápida, restaurantes y farmacias.

Figura 28. *Pregunta 13: ¿Qué servicios son los que más utiliza y le gustaría tener en una plaza comercial? Seleccione máximo 3*



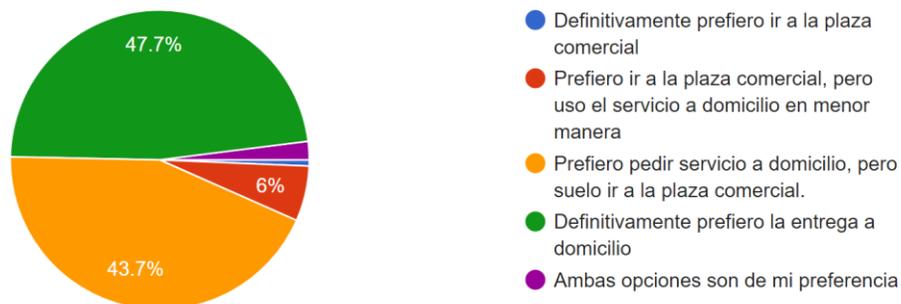
Los servicios como; panaderías, peluquerías, ferreterías, minimercados y farmacias son los más requeridos por las personas del sector.

Figura 29. *Pregunta 14: Qué cadenas comerciales usted utiliza regularmente? Seleccione máximo 3*



Se puede constatar la estrecha relación de este apartado y el anterior, en validar cuales son las posibles “tipos” de modelos de negocios que la comunidad demanda. Estas cadenas reconocidas pueden ser almacenes que puedan ocupar los puestos de la plaza comercial o a su vez cadenas parecidas, que sirvan como tiendas anclas.

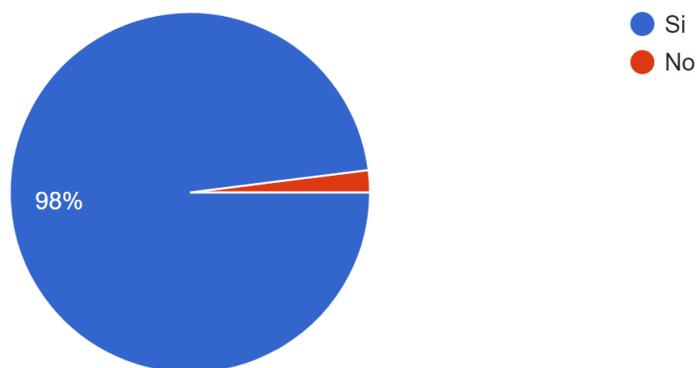
Figura 30. *Pregunta 15: ¿Usted prefiere ir a una plaza comercial para adquirir un bien o servicio; o pedirlo de forma on-line?*



Debido a la nueva normalidad, ocasionada con el COVID-19 muchas conductas comerciales como el e-commerce y el servicio de domicilio vieron muy incrementadas sus ventas.

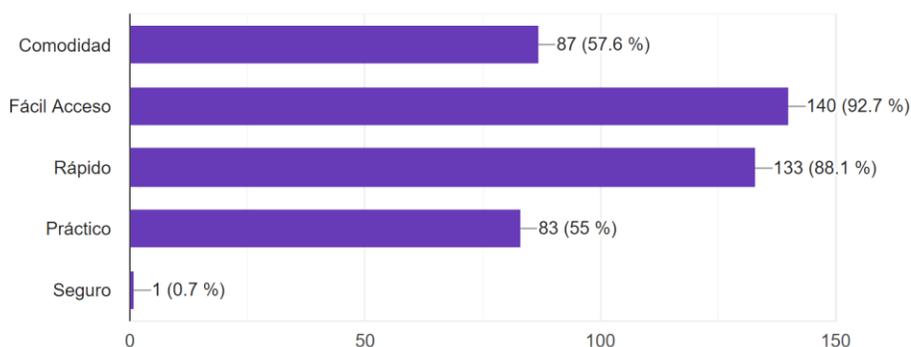
Estas nuevas conductas se ven reflejadas en las respuestas obtenidas en el presente estudio, dando indicios que un modelo de negocios como en la Plaza Comercial Millenia Mall, muy atractivo para estas nuevas necesidades de los clientes.

Figura 31. *Pregunta 16: ¿Usted utiliza plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar?*



Esta pregunta permite a la investigadora determinar en qué porcentaje los encuestados hacen uso de aplicativos móviles para solicitar servicio a domicilio.

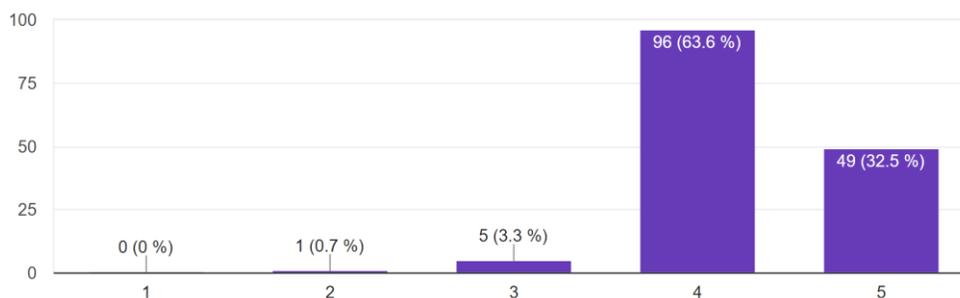
Figura 32. *Pregunta 17: ¿Cuáles son los factores más importantes para usted al momento de adquirir un servicio o producto de manera online? Seleccione máximo 3*



Las características asociadas al uso de servicios y plataformas online tienen que ver mucho con la facilidad, comodidad y rápido acceso del servicio el cual puede ser usado para la

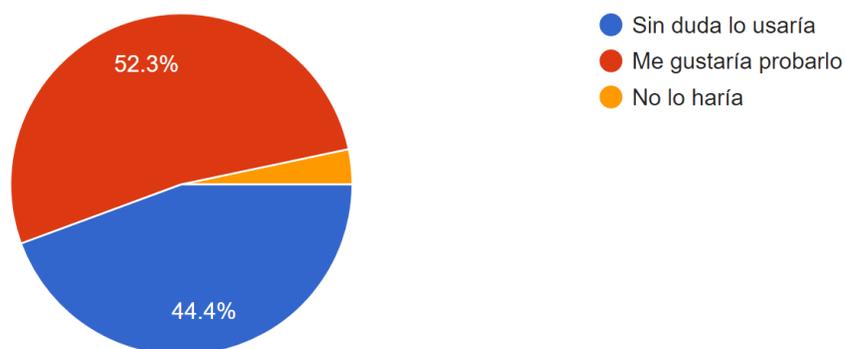
construcción de la publicidad y marca conceptual de la Plaza Comercial. Estos puntos deben ser introducidos en a la propuesta de valor del modelo de negocios.

Figura 33. *Pregunta 18: Este nuevo servicio que se proporciona ¿Hace a la plaza más, o menos interesante para usted?*



Definiendo a esta nueva propuesta comercial como: una plaza comercial físico-virtual donde las personas pueden acercarse a comprar productos y servicios. Ahora esta plaza comercial tiene integrada una plataforma virtual, funcional desde sistemas operativos IOS móvil y Android móvil. Donde usted dispone de todos los productos y servicios con entrega a domicilio, el pago se puede realizar con tarjeta de crédito o débito y en efectivo. Considerado que 1 es menos interesante y 5 es muchísimo más interesante, la muestra refleja que la propuesta comercial es de interés para el público objetivo meta.

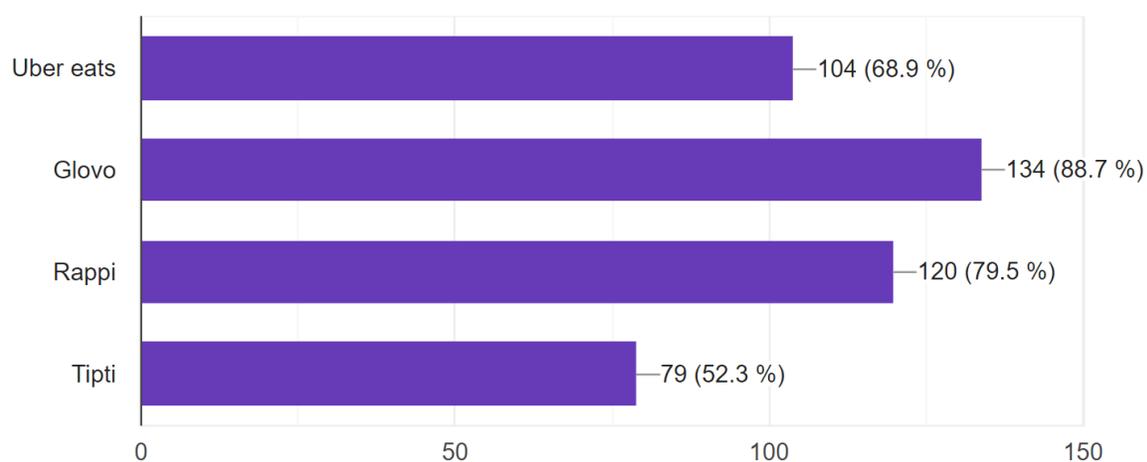
Figura 34. *Pregunta 19: ¿Utilizaría usted el servicio de comercio electrónico a través de plataformas?*



Una predisposición hacia usar el producto demuestra el potencial de la propuesta, resulta clave realizar una correcta estrategia de persuasión enfocada en generar confianza y uso de la aplicación.

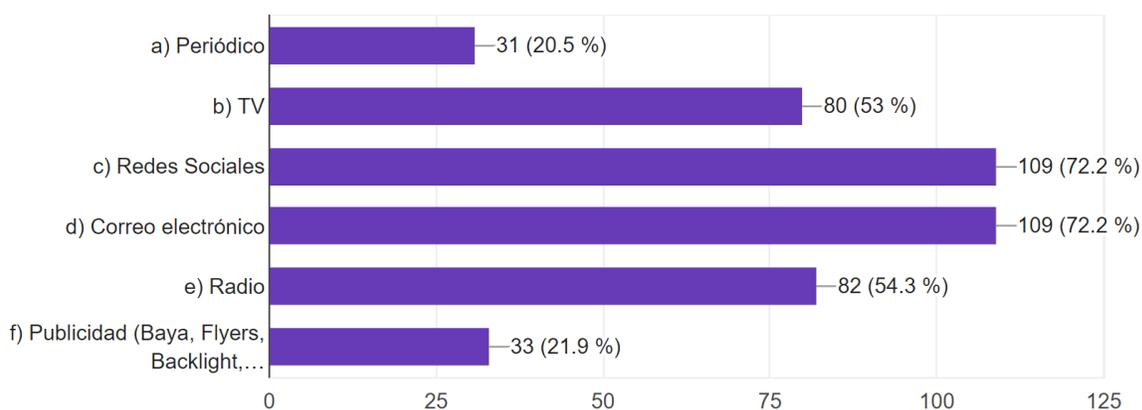
Figura 35. *Pregunta 20: De las siguientes plataformas ¿Cuáles usted ha utilizado al menos una vez?*

Seleccione máximo 3



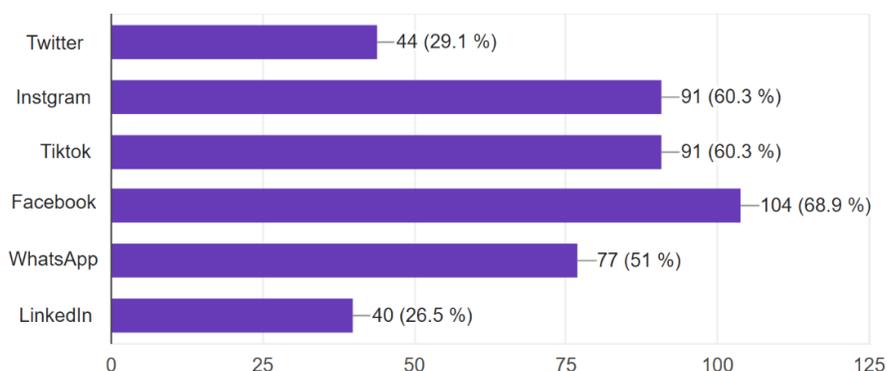
Esta pregunta tiene como objeto, detectar posibles modelos de negocios que sirvan de inspiración para el desarrollo del e-commerce, desde el punto de vista conceptual hasta los modelos publicitarios.

Figura 36. *Pregunta 21: ¿Usualmente por qué medio a usted se le hace más cómodo recibir información de sus productos o servicios favoritos? Seleccione máximo 2*



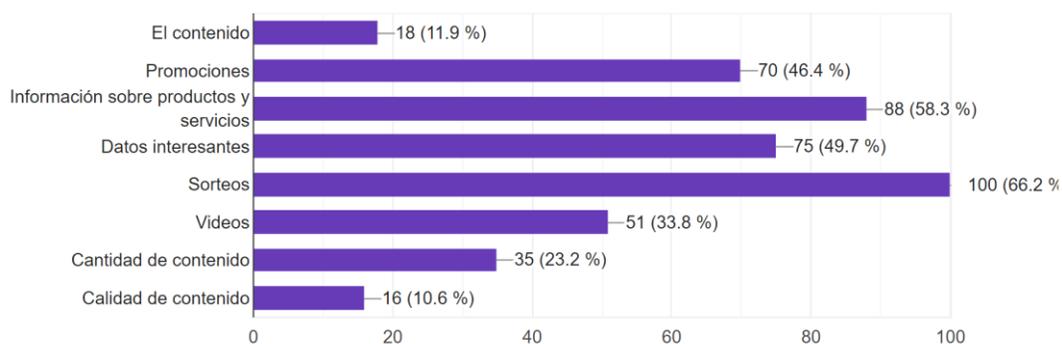
Las redes sociales y el correo electrónico son los medios de comunicación predilectos para el segmento de clientes al que se dirige esta propuesta de negocio. Por lo que un plan de marketing enfocado en la captación de clientes de manera digital puede ser ventajoso para el crecimiento del negocio.

Figura 37. Pregunta 22: ¿Cuáles son las redes sociales que usted más utiliza? Seleccione máximo 3



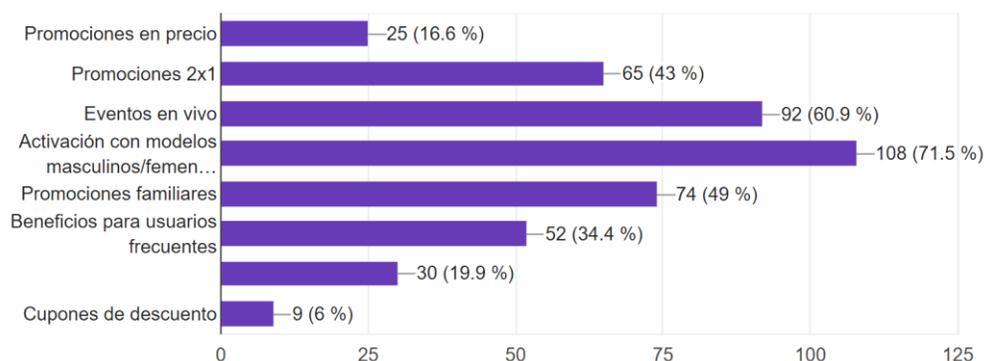
El marketing digital es un pilar muy importante para la atracción del cliente por lo que se decidió indagar en las redes sociales predilectas de la muestra, una concentración entre Instagram, Facebook y la reciente TikTok. Las cuales pueden ser pilares para la estrategia comercial de la Plaza Comercial.

Figura 38. Pregunta 23: ¿Qué características encuentra usted atractivas para seguir una cuenta publicitaria en redes sociales? Seleccione máximo 3



Adicionalmente se indago en posibles estrategias comerciales que atrajeran clientes potenciales a la comunidad de las redes sociales de la plaza comercial, estrategias como los sorteos, información sobre productos y servicios, y demás contenido son las más seleccionados por los encuestados.

Figura 39. *Pregunta 24: De las siguientes opciones cuales cree usted que harían que usted consuma los productos o servicios de la plaza comercial. Seleccione máximo 3*

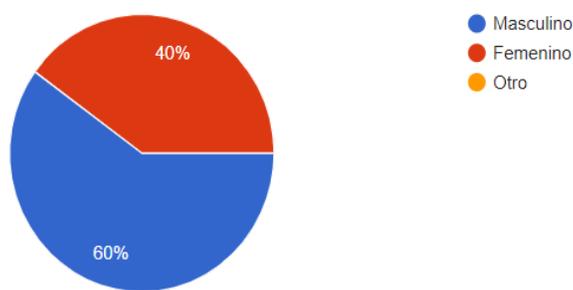


Culminado con la encuesta se decidió identificar posibles estrategias para atraer clientes a la plaza de manera física, para ello se identificaron varias directrices para lograr que en la plaza circulen clientes potenciales.

Resultados de la Investigación hacia los clientes (Muestreo por conveniencia)

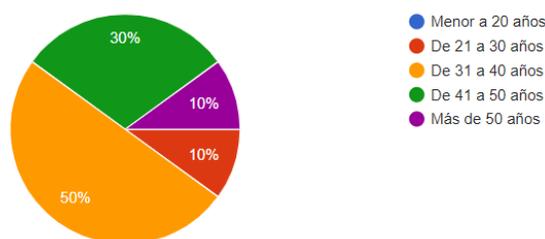
La entrevista aplicada a diez propietarios de negocios, tiene los siguientes resultados:

Figura 40. *Pregunta 1: Género*



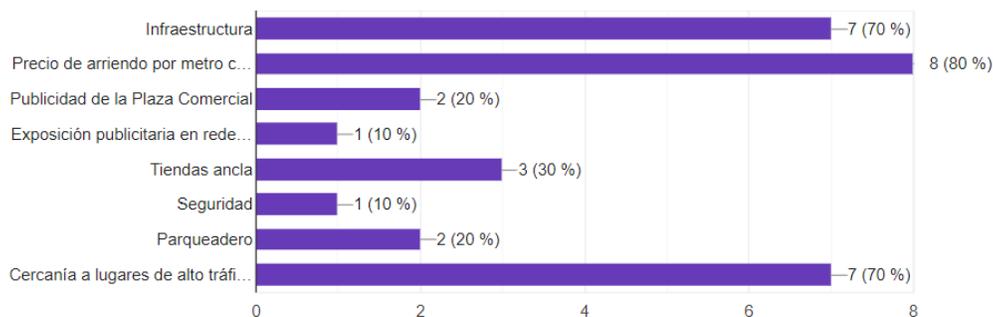
Con respecto al género, existe una distribución igualitaria entre los participantes, 50% son hombres y 50% son mujeres, esto indica que los resultados de la entrevista no tendrán un sesgo por género, lo cual agrega valor a los resultados obtenidos.

Figura 41. *Pregunta 2: Rango de Edad*



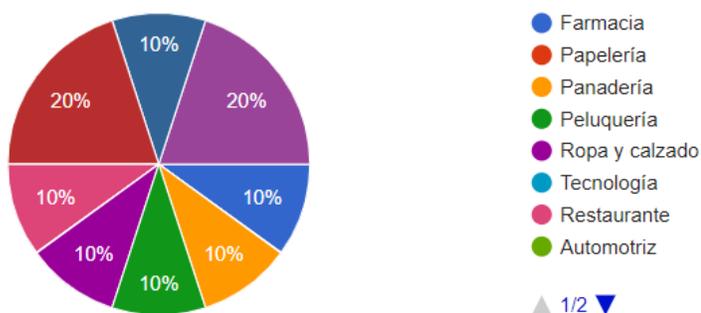
La edad de los participantes en la entrevista tiene un 50% de personas entre 31 y 40 años, 30% entre 41 y 50 años, 10% en el rango entre 21 a 30 años y 10% en el rango de personas mayores a 50 años. Esta distribución por edad, indica que los entrevistados tienen experiencia y conocimiento en materia de desarrollo de negocios y emprendimientos.

Figura 42. *Pregunta 3: ¿Cuáles características hacen que usted identifique un Centro Comercial como un potencial para ofrecer su servicio?*



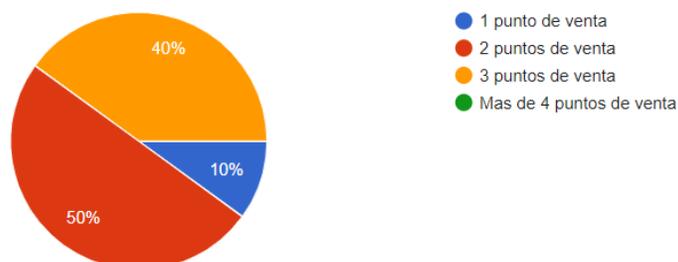
De acuerdo a los entrevistados, la principal característica para un centro comercial es el precio de arriendo, la infraestructura y la cercanía lugares de alto tráfico. Estos aspectos indican que factores debe considerar el diseño de la plaza comercial, para estar acorde a las necesidades de los potenciales arrendatarios.

Figura 43. *Pregunta 4: ¿Qué giro de negocio posee?*



La distribución del tipo de negocio se encuentra repartida de forma equitativa, únicamente sobresales las papelerías y el expendio de ropa y calzado con el 20%. El resto de opciones tiene un porcentaje similar de 10%. Lo que establece que la opinión recabada no está concentrada en un tipo de negocio en particular.

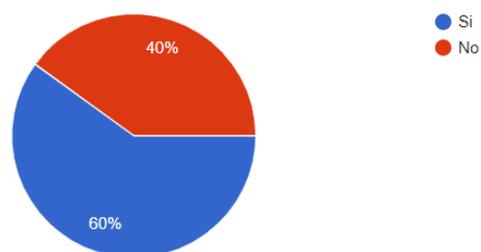
Figura 44. *Pregunta 5: Número de puntos de venta*



El 50% de los entrevistados menciona que tiene 2 puntos de venta en sus negocios, el 40% dispone de tres puntos de venta y el 10% tiene un único punto de venta. Por tanto, las personas que participan en la entrevista tienen la capacidad comercial y operativa para funcionar

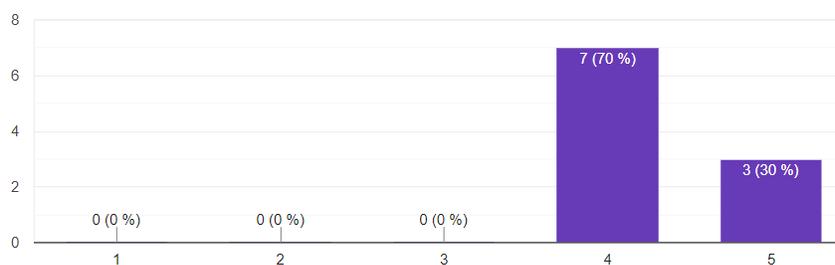
en varias ubicaciones, lo que permite concluir que son expertos en el tema que se está consultando.

Figura 45. *Pregunta 6: ¿Usted utiliza plataformas virtuales para ofrecer su producto o servicio?*



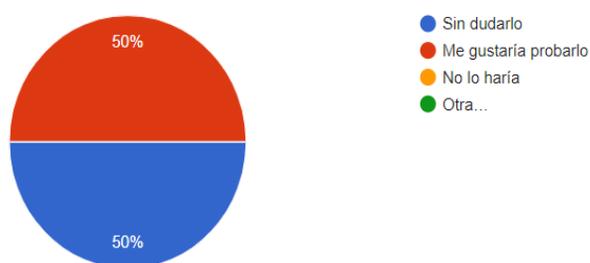
El 60% de los entrevistados si utiliza plataformas virtuales y el 40% no utiliza estos canales de venta, estos porcentajes de respuesta permite concluir que el uso de plataformas tiene un espacio para expandirse en los negocios de la ciudad de Quito, pudiendo ser una propuesta atractiva para los emprendedores.

Figura 46. *Pregunta 7: Este servicio que se proporciona ¿Hace a la plaza más, o menos interesante para usted?*



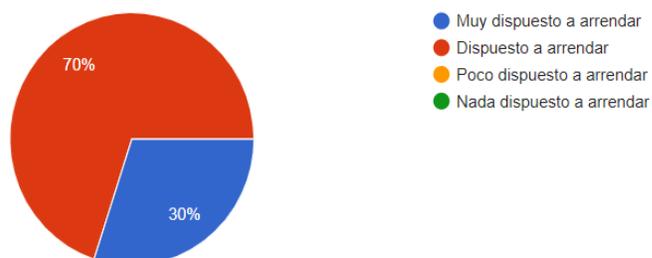
El 70% califica a la propuesta de la plaza comercial como interesante y 30% tiene una calificación muy interesante, estas respuestas son positivas y califican al valor agregado de la plaza como válido para diferenciarse de la competencia.

Figura 47. *Pregunta 8: Utilizaría usted el servicio de comercio electrónico a través de las plataformas para su negocio*



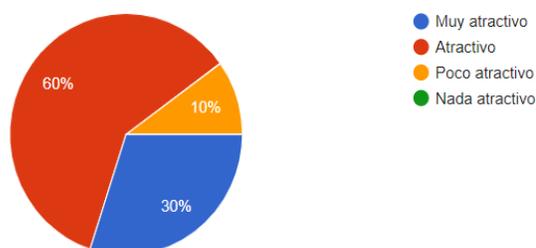
El 50% utilizaría el comercio electrónico sin dudarlo y el 50% tiene intenciones de probarlo, estos porcentajes de respuesta son favorables para el modelo de negocio que se buscan implementar en la plaza comercial.

Figura 48. *Pregunta 9: Estaría dispuesto a arrendar un espacio en una Plaza Comercial que cuente con un servicio de comercio electrónico para sus arrendatarios*



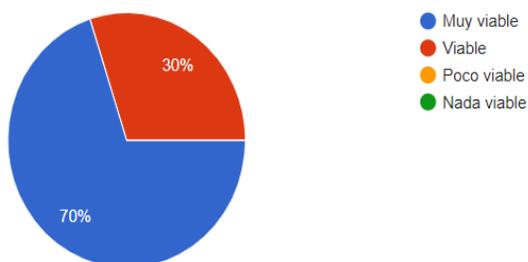
Considerando las características y el modelo de negocio de la plaza comercial, el 70% está dispuesto a arrendar un espacio y el 30% está muy dispuesto; estos porcentajes muestran un 100% de los entrevistados a favor de la propuesta comercial.

Figura 49. *Pregunta 10: Considera atractivo arrendar un espacio en una Plaza Comercial en el sector de Monteserrín*



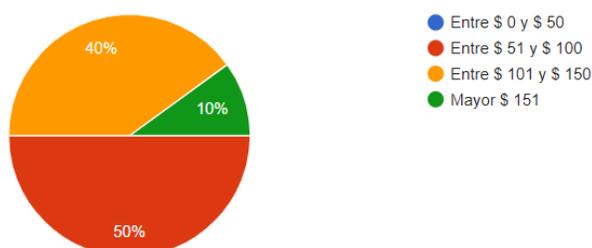
Con respecto a la ubicación, el 60% de los entrevistados consideran atractivo el sector de Monteserrín, el 30% lo considera muy atractivo y el 10% poco atractivo. Este porcentaje de respuestas son favorables a la ubicación y generan un factor de diferenciación del proyecto frente a otro tipo de plazas comerciales en lugares aledaños.

Figura 50. *Pregunta 11: Considera la zona de Monteserrín viable para desarrollar un concepto de Plaza Comercial asociado a una plataforma de comercio electrónico*



El 70% de los entrevistados considera muy viable el desarrollo del modelo de negocio en el sector de Monteserrín y el 30% responde como viable, la combinación de los factores de ubicación y plataforma de comercio electrónico, generan una fuerte incidencia sobre la posible demanda del proyecto.

Figura 51. *Pregunta 12: Considerando los aspectos mencionados anteriormente. ¿Cuál sería el precio por metro cuadrado de arriendo mensual acertado para la Plaza Comercial en Monteserrín?*



La opinión de los entrevistados sobre el precio de arriendo por metro cuadrado se ubica en el rango entre \$ 51 y \$ 100 en el 50% de respuestas, el 40% opina que el precio debe ubicarse en el rango entre \$ 101 y \$ 150 y el 10% responde un valor mayor a \$ 151 por metro cuadrado. El 90% de los entrevistados se ubican en los rangos medios de precio, este aspecto debe considerarse para el establecimiento del precio final de arriendo.

Definición de la Oportunidad de Mercado

Los patrones del mercado de consumo masivo han ido evolución conjuntamente con la sociedad, factores como el estatus social, capacidad adquisitiva, necesidades cambiantes innovación en los sectores, bancarización y otros más, han causado que las empresas deban constantemente actualizar sus modelos de negocios para adaptarse a estos entornos cambiantes y competitivos. Innovaciones en diversas industrias han permitido a empresas aumentar sus ingresos a la vez que agregan más valor a sus clientes. El uso de la tecnología permite a las organizaciones interactuar de manera más ágil con las necesidades de los clientes, es por eso que modelos de negocios como el e-commerce se apalancan de la tecnología para adaptarse a esta nueva modernidad.

Para el año 2018 el sector comercial y el sector de servicios experimentaron facturaciones de \$64.384 (millones) y de \$41.246 (millones) de dólares respectivamente. En la ciudad de Quito el sector del comercio es la industria con más crecimiento y actualmente aporta con el 41.35% del total de ingresos en actividades empresariales probadas. Estas cifras apuntan a que el comercio es un motor económico para esta ciudad.

El incremento poblacional y el aumento de la capacidad adquisitiva de los quiteños se constata por el crecimiento de la ciudad, el aumento de sus servicios y necesidades. El crecimiento de la urbe a través de la construcción, ocasiona movimientos en el sector inmobiliario y de bienes raíces, es por eso que sectores estratégicos y preciados tienden incrementar el valor de su tierra y construcciones, un claro ejemplo es el sector de Monteserrín. Un sector residencial de clase media-alta y alta, por lo que lo hace atractivo para iniciativas comerciales que satisfagan necesidades comerciales inherentes a este tipo de sector y segmento de mercado. La zona de influencia de la plaza comercial es de 16 km² con una estimación total de 12461 personas que entran en la categoría de Población Económicamente Activa de (15 a 65 años). En el estudio realizado mediante encuestas se confirmaron los supuestos de que los habitantes promedio son de clase media alta y alta, esto gracias a una serie de preguntas que validan la clase social (pregunta 2-7).

De acuerdo al análisis de la industria se pudo identificar que la rivalidad entre competidores es alta y que a su vez las barreras de entradas protegían a los competidores del mercado. En este caso de estudio se cuenta con una indiscutible ventaja competitiva que permite superar las barreras de entrada ya que se dispone del terreno y construcción base para la plaza comercial. Por otro lado, los retos de la iniciativa ya hacen en el levantamiento del capital la

construcción, los esfuerzos para la adecuación y el capital operativo de marketing para captar clientes y fidelizarlos en los primeros años.

El identificar a los clientes (comercios) que oferten sus productos y servicios para la plaza comercial resulta estratégico, ya que estos deben responder las necesidades y estatus de los habitantes del sector de influencia de la plaza comercial. Dentro de los estudios realizados se observó que servicios de alimentación y salud eran los más demandados por los integrantes del focus group. Por otra parte, dentro de la encuesta realizada la distribución de edades está en su mayoría entre hombre y mujeres de 21 a 30 años y 31 a 40 años. Los cuales demandan los siguientes servicios, farmacias, ferreterías, mini mercados, restaurantes, salones de belleza, panaderías, servicio de lavado y limpieza, papelerías y servicios de entrega a domicilio. El menor número de tiendas que la plaza debería disponer serian de 8 a menos tiendas que abarquen estas necesidades. El contar como clientes (arrendatarios) a cadenas con marcas posicionadas como; Martinizing, Fybeca, Oki oki, Panadería Arenas, Peluquería María Gracia. Cadenas de este nivel de posicionamiento son las indicadas para el tipo de clientes que la plaza aspira atraer.

Dentro del estudio se identificaron algunos factores respecto al consumo digital, las soluciones digitales de e-commerce, logística y pagos online son cada vez más aceptados y demandados. Casi el 50% de los encuestados están abiertos a solicitar sus productos directamente a domicilio, de la misma manera el uso de soluciones digitales de delivery son bastante comunes. Ahora un gran reto de la gestión de la plaza comercial es atraer a early adopters para que prueben la solución digital de delivery y convertirlos en usuarios regulares.

Análisis de la oferta

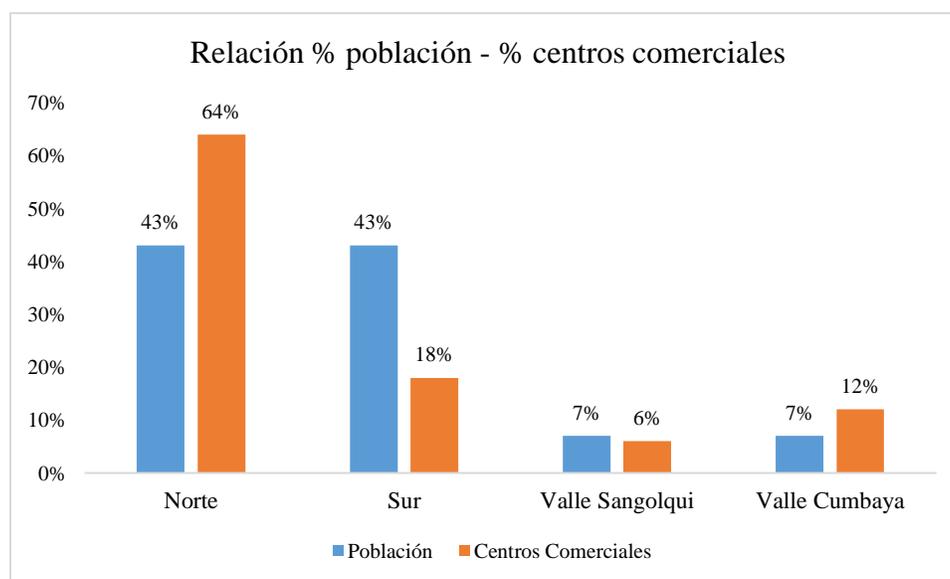
En la ciudad de Quito existe una amplia oferta de centros comerciales que se encuentran posicionados estratégicamente en zonas de alto tráfico, principalmente en el sector norte de la ciudad, la lista de centros comerciales es la siguiente:

1. Centro Comercial Iñaquito – inaugurado 1971 – zona de ubicación: Centro Norte
2. Centro Comercial Multicentro – inaugurado 1980 – zona de ubicación: Centro Norte
3. Centro Comercial Espiral – inaugurado 1980 – zona de ubicación: Centro Norte
4. Centro Comercial Naciones Unidas – inaugurado 1980 – zona de ubicación: Centro Norte
5. Centro Comercial Caracol – inaugurado 1981 – zona de ubicación: Centro Norte
6. Centro Comercial El Bosque – inaugurado 1982 – zona de ubicación: Norte
7. Quicentro Shopping – inaugurado 1987 – zona de ubicación: Centro Norte
8. Centro Comercial Atahualpa – inaugurado 1993 – zona de ubicación: Sur
9. Mall El Jardín – inaugurado 1995: zona de ubicación: Centro Norte
10. Centro Comercial El Recreo – inaugurado 1995: zona de ubicación: Sur
11. San Luis Shopping – inaugurado 2002: zona de ubicación: Valle de Sangolquí
12. Centro Comercial El Condado – inaugurado 2007 – zona de ubicación: Centro Norte
13. Quicentro Sur – inaugurado 2010 – zona de ubicación: Sur
14. Scala Shopping – inaugurado 2012 – zona de ubicación: Valle de Cumbayá
15. Paseo San Francisco – inaugurado 2013 - zona de ubicación: Valle de Cumbayá
16. Centro Comercial Granados Plaza – inaugurado 2014 – zona de ubicación: Centro Norte
17. Centro Comercial Portal Shopping – inaugurado 2019 – zona de ubicación: Norte

De los 17 centros comerciales ubicados en la ciudad de Quito, el 64% se ubica en la zona centro norte y norte de la ciudad, el 18% se ubica en la zona sur, 12% están ubicados en el valle de Cumbayá y el 6% en el valle de Sangolquí.

Relacionando esta distribución de los centros comerciales en Quito y el porcentaje de la población por cada sector, se establece en la figura 52:

Figura 52. *Relación población y centros comerciales*

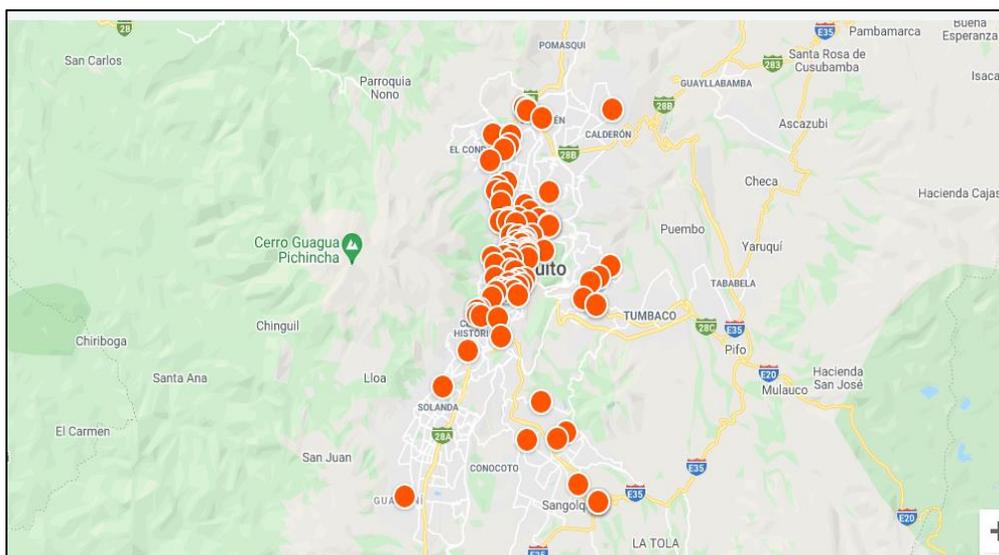


La figura anterior muestra que existe una alta concentración de centros comerciales en el sector norte de la ciudad de Quito, en relación al tamaño de la población, el 43% de los 2,3 millones de habitantes de la ciudad, vive en el sector norte, en esta zona se ubican el 64% de los centros comerciales. En la zona del Valle de Cumbayá sucede algo similar, porque concentra el 7% de la población y tiene el 12% de centros comerciales.

Lo contrario sucede en el sector sur de la ciudad, donde reside el 43% de los habitantes y se ubican el 18% de los centros comerciales, existiendo un déficit de plazas comerciales en esta zona, en base al tamaño de la población.

En lo que respecta a la oferta de locales comerciales en plazas comerciales y en predios acondicionados para este fin, con fecha al 15 de diciembre existen 1.220 locales comerciales que se encuentra en alquiler en la ciudad de Quito (Plusvalía, 2021). Al igual que sucede en los centros comerciales, el alquiler de locales comerciales se concentra en la zona norte como lo muestra la figura 53:

Figura 53. *Concentración de locales comerciales*



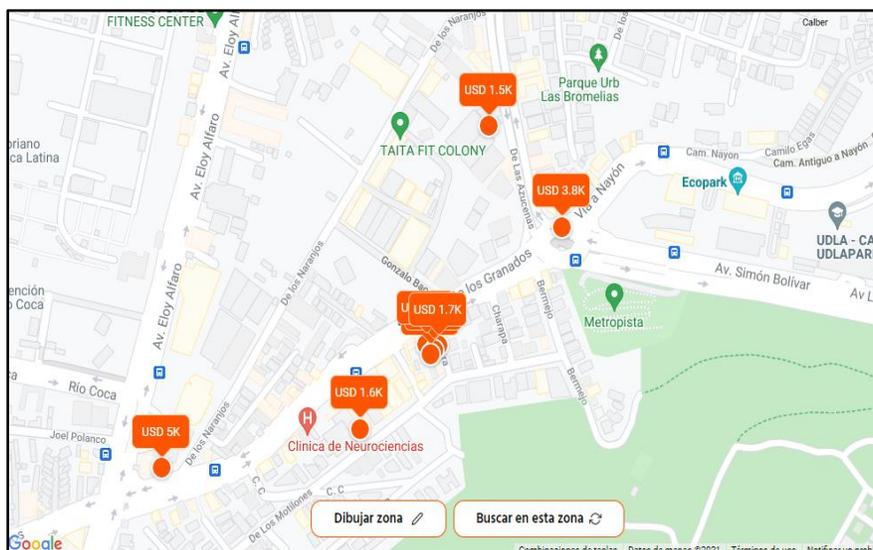
Análisis de precios

En cuanto al precio de los locales comerciales, varían según su ubicación y área disponible, según la información de la página web especializada en bienes raíces Plusvalía, el precio más bajo de un local comercial de 8 metros cuadrados en la zona sur es \$ 105, en la zona norte se puede encontrar disponibles espacios de hasta 2.000 metros cuadrados por un precio de arriendo de \$ 20.000. Este rango de precios determina un valor por metro cuadrado entre \$ 10 y \$ 13.

En la zona de influencia de la plaza comercial, que se encuentra en el sector de Monteserrín, el precio de alquiler de locales comerciales se ubica entre \$ 1.500 y \$ 5.000 según la característica de cada espacio, como se muestra en la figura 54:

El valor por metro cuadrado en la zona de la Avenida de los Granados entre la Avenida Simón Bolívar y la Avenida Eloy Alfaro, es donde existe mayor cantidad de locales comerciales de alquiler, las características de estos espacios incluyen baños privados, parqueaderos para clientes y el tamaño oscila entre 150 y 400 metros cuadrados. El precio de arriendo por metro cuadrado tiene un rango entre \$ 9 y \$ 11, que tiene relación con el monto que es ofertado en otras zonas de la ciudad.

Figura 54. Rango de precios de arriendo



Análisis de la competencia

En la administración de centros comerciales se observa dos competidores fuertes en la ciudad de Quito, estos son el grupo Deller Klein (DK Management Services) que administra los centros comerciales: Portal Shopping, Quicentro Norte, Quicentro Sur, Granados Plaza y San Luis Shopping. El grupo Heller administra los centros comerciales Iñaquito, Condado y Scala

Shopping. Los otros centros comerciales son administrados de forma independiente por grupos de propietarios de los locales comerciales que se encuentran en cada instalación mencionada, donde resalta la administración del Centro Comercial El Bosque (norte) y Recreo (sur).

Considerando estos aspectos se establece la siguiente Matriz de Perfil Competitivo del sector:

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo del sector

Nº	Centro Comercial	Administración	Año Apertura	Ubicación	Presencia digital	Infraestructura	Frecuencia Promociones	Locales Anclados	Posicionamiento
1	Iñaquito	Grupo Heller	1971	Norte	4	4	3	4	4
2	Multicentro	Independiente	1980	Norte	1	1	1	3	1
3	Espiral	Independiente	1980	Norte	1	1	1	1	1
4	Naciones Unidas	Independiente	1981	Norte	1	1	1	1	1
5	Caracol	Independiente	1981	Norte	1	2	1	1	1
6	El Bosque	Independiente	1982	Norte	3	4	2	4	4
7	Quicentro Norte	Grupo DK	1987	Norte	4	4	4	4	4
8	Atahualpa	Independiente	1993	Sur	1	2	1	3	3
9	El Jardín	Independiente	1995	Norte	3	4	4	4	3
10	El Recreo	Independiente	1995	Sur	4	4	4	4	4
11	San Luis	Grupo DK	2002	Valle Sangolquí	4	4	4	4	4
12	El Condado	Grupo Heller	2007	Norte	4	4	4	4	4
13	Quicentro Sur	Grupo DK	2010	Sur	4	4	4	4	4
14	Scala	Grupo Heller	2012	Valle Cumbaya	4	4	4	4	4
15	Paseo San Francisco	Independiente	2013	Valle Cumbaya	3	4	3	4	4
16	Granados	Grupo DK	2014	Norte	4	4	4	4	4
17	Portal	Grupo DK	2019	Norte	4	4	4	4	4

Calificación: 1 = Más Baja / 4 = Mas Alta

Tabla 13. Ponderación

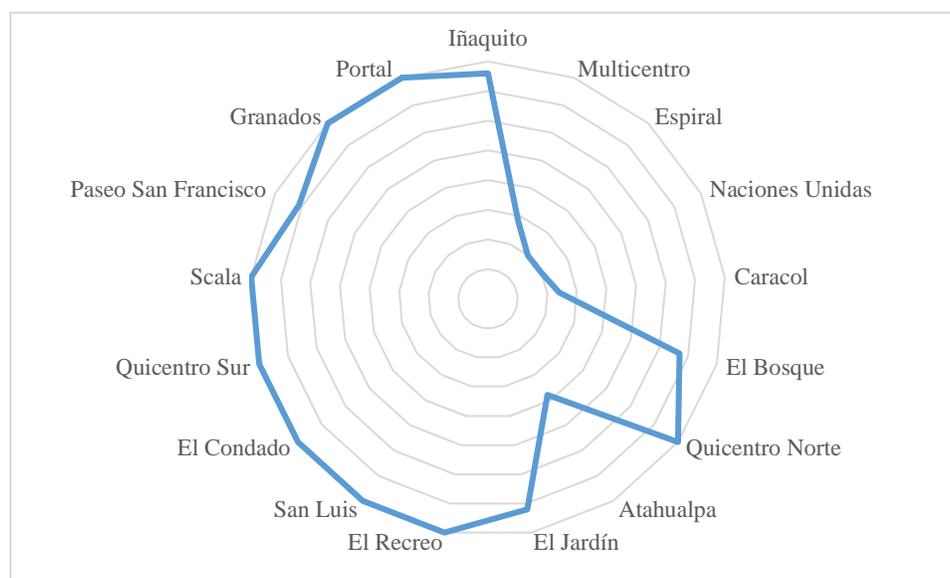
N°	Centro Comercial	Administración	Año Apertura	Ubicación	Ponderación					TOTAL
					25% Presencia digital	20% Infraestructura	20% Frecuencia Promociones	20% Locales Ancla	15% Posicionamiento	
1	Iñaquito	Grupo Heller	1971	Norte	1,00	0,80	0,60	0,80	0,60	3,80
2	Multicentro	Independiente	1980	Norte	0,25	0,20	0,20	0,60	0,15	1,40
3	Espiral	Independiente	1980	Norte	0,25	0,20	0,20	0,20	0,15	1,00
4	Naciones Unidas	Independiente	1981	Norte	0,25	0,20	0,20	0,20	0,15	1,00
5	Caracol	Independiente	1981	Norte	0,25	0,40	0,20	0,20	0,15	1,20
6	El Bosque	Independiente	1982	Norte	0,75	0,80	0,40	0,80	0,60	3,35
7	Quicentro Norte	Grupo DK	1987	Norte	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
8	Atahualpa	Independiente	1993	Sur	0,25	0,40	0,20	0,60	0,45	1,90
9	El Jardín	Independiente	1995	Norte	0,75	0,80	0,80	0,80	0,45	3,60
10	El Recreo	Independiente	1995	Sur	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
11	San Luis	Grupo DK	2002	Valle Sangolqui	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
12	El Condado	Grupo Heller	2007	Norte	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
13	Quicentro Sur	Grupo DK	2010	Sur	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
14	Scala	Grupo Heller	2012	Valle Cumbaya	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
15	Paseo San Francisco	Independiente	2013	Valle Cumbaya	0,75	0,80	0,60	0,80	0,60	3,55
16	Granados	Grupo DK	2014	Norte	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00
17	Portal	Grupo DK	2019	Norte	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	4,00

Con los resultados mencionados se realizan la siguiente matriz competitiva:

Tabla 14. Resultados matriz competitiva

Nº	Centro Comercial	Administración	Año Apertura	Ubicación	TOTAL
1	Iñaquito	Grupo Heller	1971	Norte	3,80
2	Multicentro	Independiente	1980	Norte	1,40
3	Espiral	Independiente	1980	Norte	1,00
4	Naciones Unidas	Independiente	1981	Norte	1,00
5	Caracol	Independiente	1981	Norte	1,20
6	El Bosque	Independiente	1982	Norte	3,35
7	Quicentro Norte	Grupo DK	1987	Norte	4,00
8	Atahualpa	Independiente	1993	Sur	1,90
9	El Jardín	Independiente	1995	Norte	3,60
10	El Recreo	Independiente	1995	Sur	4,00
11	San Luis	Grupo DK	2002	Valle Sangolqui	4,00
12	El Condado	Grupo Heller	2007	Norte	4,00
13	Quicentro Sur	Grupo DK	2010	Sur	4,00
14	Scala	Grupo Heller	2012	Valle Cumbaya	4,00
15	Paseo San Francisco	Independiente	2013	Valle Cumbaya	3,55
16	Granados	Grupo DK	2014	Norte	4,00
17	Portal	Grupo DK	2019	Norte	4,00

Figura 55. Resultados matriz de competencia



El resultado de la matriz competitiva, muestra que los centros comerciales administrados por una organización especializada tienen mejor desempeño competitivo que los centros comerciales independientes.

Cálculo de la demanda

El objetivo de las estrategias de marketing que se ejecuten serán la de generar afluencia de personas que visiten el centro comercial por lo que la demanda será identificada como el número potencial de personas que visiten la plaza dentro de un mes. Para este cálculo se utilizará información obtenida en el estudio de mercado realizado y data de fuentes secundarias. El mercado disponible es de 12.461 personas que se encuentran dentro de los 16km² del área de influencia de la plaza comercial y que se encuentran dentro de la población económicamente activa (15-65) años. Para ello dentro del estudio de mercado se indago en la frecuencia de asistencia a plazas comerciales en el mes los resultados fueron los siguientes; el 47% de las respuestas mencionaron que asistían de 3-4 veces a un centro comercial o plaza comercial y que el 38.4% asistida de 5-6 veces al mes. Es decir que el 85.4% de la muestra asistía regularmente a una plaza; para fines del ejercicio de inducción, realizamos un promedio de los días y representación de la muestra para unificarla.

$$\text{Días promedios de asistencia del 47\% de la Población} = \frac{3 + 4}{2} = 3.5 \text{ días}$$

$$\text{Días promedios de asistencia del 38.4\% de la Población} = \frac{5 + 6}{2} = 5.5 \text{ días}$$

$$\text{Días promedios de asistencia del 85.4\% de la Población} = \frac{3.5 + 5.5}{2} = 4.5 \text{ días}$$

$$\text{Días promedios de asistencia del 85.4\% de la Población} \approx 5 \text{ días}$$

Tomando en cuenta que desde el punto de vista matemático y estadístico la muestra resulta ser una representación del comportamiento de todo el universo, por eso se estima que el 85.4% del universo:

$$\begin{aligned} \text{Universo Monteserrin Zona de Influencia} &= 12.461 \\ \text{Número de personas que asiste de manera frecuente a plazas comerciales} \\ &= 12.461 * 0.854 = 10.641,69 \end{aligned}$$

En total se puede inducir que 10.642 personas podrían asistir en un promedio de 5 veces al mes a la plaza comercial de manera presencial. Si se dividen las 10.662 para el número de días promedio en el mes (30), se tendría $10.642/30=354,73$ dando un aproximado diario de 355 personas al día.

Capítulo 4: Plan de Marketing

Estrategia de Marketing

Las estrategias del marketing se pueden definir como directrices globales que una organización debe generar y ejecutar ya que esto le permitirá alcanzar las metas propuestas. Estas acciones permiten a las empresas ser competitivos en el transcurso de la vida de la empresa. Según Philip Kotler Y Kevin Lane Keller en su libro Dirección de Marketing proponen que las estrategias aplicadas al marketing deben considerar el ciclo de vida del producto esto debido a que los diversos factores que afectan positiva o negativamente a la implementación de estrategias tienden a ser modificados por la temporalidad o ciclo de vida de producto como ejemplo se tienen a la economía y la competencia. En la misma obra se define al ciclo de vida de un producto de la siguiente manera

1. **Introducción.** Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas, como consecuencia de los fuertes gastos que implica la introducción del producto en el mercado.
2. **Crecimiento.** Es un periodo de aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan de forma considerable.
3. **Madurez.** Periodo de disminución del crecimiento de las ventas, como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades (beneficios) se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.
4. **Declive.** Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen rápidamente. (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012, pág. 310)

Dentro de las estrategias que proponen los autores Kotler y Keller para la fase de introducción estos mencionan tres estrategias las cuales se analizarán para este estudio.

1. Informar a los consumidores potenciales.
2. Inducir a la prueba del producto.
3. Asegurar la distribución en los puntos de venta. (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012, pág. 313)

Estas tres estrategias son las adecuadas para la primera fase, posteriormente la administración empezará a ejecutar estrategias de crecimiento, pero para el análisis actual no se analizarán, ya que como se mencionó en apartado anterior las estrategias deben ser temporales y situacionales, por lo que con esta definición se va a analizar las mencionadas estrategias en el marco temporal en cuando la fase de introducción haya terminado.

Para el subsecuente análisis es importante refrescar algunos conceptos inherentes al modelo de negocio de La Plaza Comercial “Millenia E-Mall” (PCEM), los clientes de la PCEM son locales comerciales, negocios, franquicias que buscan un lugar físico donde implementar sus operaciones comerciales, mientras que los usuarios son las personas identificadas en el segmento de mercado, por lo que las estrategias se analizarán en marco de la atracción de usuarios a la plaza comercial, tanto desde el punto de asistencia física como el del uso de la aplicación móvil para e-commerce.

Informar a los consumidores potenciales

Para este punto se implementarán estrategias de asistencia física, como de uso del aplicativo móvil. Para informar a los potenciales consumidores que se acerquen a la PCEM se usaran estrategias de activación física, como eventos y activaciones con modelos de ambos géneros, como también el uso de flyers en todas las viviendas aldeanas a nuestra zona de influencia. Por otra parte, el uso del Marketing digital es fundamental para esta estrategia, ya que plataformas como Facebook, Instagram y YouTube permiten geo localizar y usar el objetivo de marketing de tráfico/promoción para generar conocimiento de la marca y los servicios que se ofertan.

Inducir a la prueba del producto

Se acordará previamente con los clientes las estrategias que serán dirigidas a los usuarios, por ejemplo: 2x1 en productos, cupones de descuento, servicio de entrega gratuito, descuentos en los productos, estas estrategias se pueden usar como gancho de atracción para que los usuarios se acerquen a la plaza comercial, como también empiecen a usar la solución de e-commerce de la plaza. Promociones únicas para el aplicativo móvil, de los comercios que estén en la plaza comercial también despertarán el interés de los consumidores.

Asegurar la distribución en los puntos de venta

La administración de la plaza comercial, tiene como objetivo asegurar la distribución de todos los comercios que se alojen en las instalaciones, como también de asegurar la limpieza y seguridad de la plaza comercial. El uso del parqueadero gratuito para clientes, como de las instalaciones internas de la plaza está asegurado. Por otra parte, desde el punto de vista del aplicativo móvil de e-commerce se contará con el número adecuado de repartidores, como también el personal que brinde soporte a la logística de atención al cliente por un pedido.

Definición del segmento

La segmentación del mercado está orientada a sub fraccionar el mercado en subconjuntos de clientes que comparten características previamente esquematizadas esto con el objetivo de alcanzar con una mezcla de marketing diferencial en base a las diferentes características de los posibles clientes. Según el libro Estrategia de Marketing del autor Michael D. Hartline *“La segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí”* (Hartline M. , 2015, pág. 167)

Para la segmentación del mercado se utilizar las variables indicadas en la Figura 56 dentro del estudio realizado se identificaron rangos de edades con comportamientos diferentes:

Tabla 15. *Segmentación de mercado*

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS		
Segmentación por conducta		
Variables	Segmento 1	Segmento 2
Beneficios buscados	Rapidez, variedad, accesible, divertido	Variedad, Saludable, de estatus
Sensibilidad al precio	Media - Alta	Media - Baja
Segmentación demográfica		

Variables	Segmento 1	Segmento 2
Edad	21-30	31-40
Sexo	H - M	H - M
Ingresos	900 - 2000	2000 - 5000
Ocupación	Analistas Jr. Puestos de Mandos Medios	Gerentes Directores Puestos de liderazgo
Educación	Universitaria - Maestría	Universitaria - Maestría - Doctorado
Ciclo de vida familiar	Solteros / Casados / 1 Hijo	Casados / 1,2,3 Hijos
Clase social	Media Alta - Alta	Media Alta - Alta
Segmentación Psicográficos		
Variables	Segmento 1	Segmento 2
Personalidad	Alegra, accesible, tolerante, derrochador	Ahorrado, culto, critico, exigente
Estilo de vida	Muy Social, alto cuidado personal, sigue modas y tendencias, vira rápida y ajetreada, centrados en relación sociales, abiertos a usar soluciones digitales	Centrado en las relaciones familiares, responsable, saludable, viste elegante, cuida su presencia personal y salud, pagan con tarjetas.
Segmentaciones Geográfico		
Variables	Segmento 1	Segmento 2
Regional	Quito Norte - Monteserrín	Quito Norte - Monteserrín
Tamaño de ciudad o país	Grande	Grande
Densidad de población	Es un zona urbana y empresarial	Es un zona urbana y empresarial

Figura 56. Variables de segmentación de mercado

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO UTILIZADAS EN LOS MERCADOS DE CONSUMO		
Categoría	Variables	Ejemplos
Segmentación por conducta	Beneficios buscados	Calidad, valor, gusto, mejoramiento de la imagen, belleza, deportividad, velocidad, emoción, entretenimiento, nutrición, comodidad
	Uso del producto	Usuarios fuertes, medianos y ligeros; no usuarios; anteriores usuarios; usuarios de primera vez
	Ocasiones o situaciones	Emergencias, celebraciones, cumpleaños, aniversarios, bodas, nacimientos, funerales, graduaciones
	Sensibilidad al precio	Sensible al precio, consciente del valor, consciente del estatus (no sensible al precio)
Segmentación demográfica	Edad	Recién nacidos, 0-5; 6-12; 13-17; 18-25; 26-34; 35-49; 50-64; más de 65
	Sexo	Hombre, mujer
	Ingresos	Menos de \$15 000; \$15 000-\$30 000; \$30 000-\$50 000; \$50 000-\$75 000; \$75 000-\$100 000; más de \$100 000
	Ocupación	Obreros, empleados administrativos, técnicos, profesionales, gerentes, peones, retirados, fabricantes de casas, desempleados
	Educación	Graduado de bachillerato, parte de universidad, graduado de la universidad, licenciatura
	Ciclo de vida familiar	Soltero, casado sin hijos, casado con hijos pequeños, casado con hijos adolescentes, casado con hijos grandes, divorciado, viudo
	Generación	Generación Y, generación X, <i>baby boomers</i> , tercera edad
	Grupo étnico	Caucásico, afroestadounidense, latino, asiático
	Religión	Protestante, católico, musulmán, hindú
	Nacionalidad	Estadounidense, europeo, japonés, australiano, coreano
Clase social	Alta, media, baja, clase trabajadora, nivel de pobreza	
Segmentación psicográfica	Personalidad	Extrovertido, tímido, compulsivo, individualista, materialista, de mente cívica, ansioso, controlado, aventurero.
	Estilo de vida	Entusiasta de los deportes al aire libre, mente deportiva, muy casero, adicto a la televisión, centrado en la familia, adicto al trabajo
	Motivaciones	Seguridad, estatus, relajamiento, comodidad
Segmentación geográfica	Región	Noreste, sureste, medio oeste, Nueva Inglaterra, sur de Francia, Sudáfrica
	Tamaño de ciudad o país	Menos de 50 000; 50 000-100 000; 100 000-250 000; 250 000-500 000; 500 000-1 000 000; más de 1 000 000
	Densidad de población	Urbana, suburbana, rural

Tomado de (Hartline M. D., 2015)

Tamaño del Segmento del Mercado

Al momento se han definido dos segmentos de mercado prioritarios para el giro de negocios de la plaza comercial, los cuales se han especificado en el apartado anterior y se han denominado segmento 1 y segmento 2. En el estudio realizado se identificó que la muestra tenía una representación del 46.4% (S1) de personas entre los 21-30 años y que el porcentaje de 35.8% (S2) representaba a la población de entre 31-a 40 años. Para realizar el cálculo del tamaño de cada segmento tomaremos como referencia la población económicamente activa del área de influencia 12.461 personas como el mercado potencial de la iniciativa.

$$\text{Tamaño Segmento 1} = \text{Mercado potencial} * S1$$

$$\text{Tamaño Segmento 1} = 12.461 * 0.464$$

$$\text{Tamaño Segmento 1} = 5.781,9 \approx 5.782 \text{ clientes potenciales}$$

$$\text{Tamaño Segmento 2} = \text{Mercado potencial} * S2$$

$$\text{Tamaño Segmento 2} = 12.461 * 0.358$$

$$\text{Tamaño Segmento 2} = 4.461,04 \approx 4.462 \text{ clientes potenciales}$$

Definición de la propuesta de valor

El libro Diseñando la Propuesta de Valor contiene la siguiente definición; “*La propuesta de valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios*” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith , 2015). Para este apartado se utilizarán varios lienzos y metodologías propuesto por este libro.

Perfil del Cliente

El perfil del cliente es un lienzo que permite a los emprendedores analizar tres factores que componen el comportamiento de su segmento de mercado.

- Trabajo de clientes
- Alegrías
- Tristezas

Mapa de valor

El mapa de valor analiza la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes y como esta se relaciona con las necesidades que sus clientes tienen.

- Productos y servicios
- Creadores de alegrías
- Aliviadores de frustraciones

El lienzo de la propuesta de valor

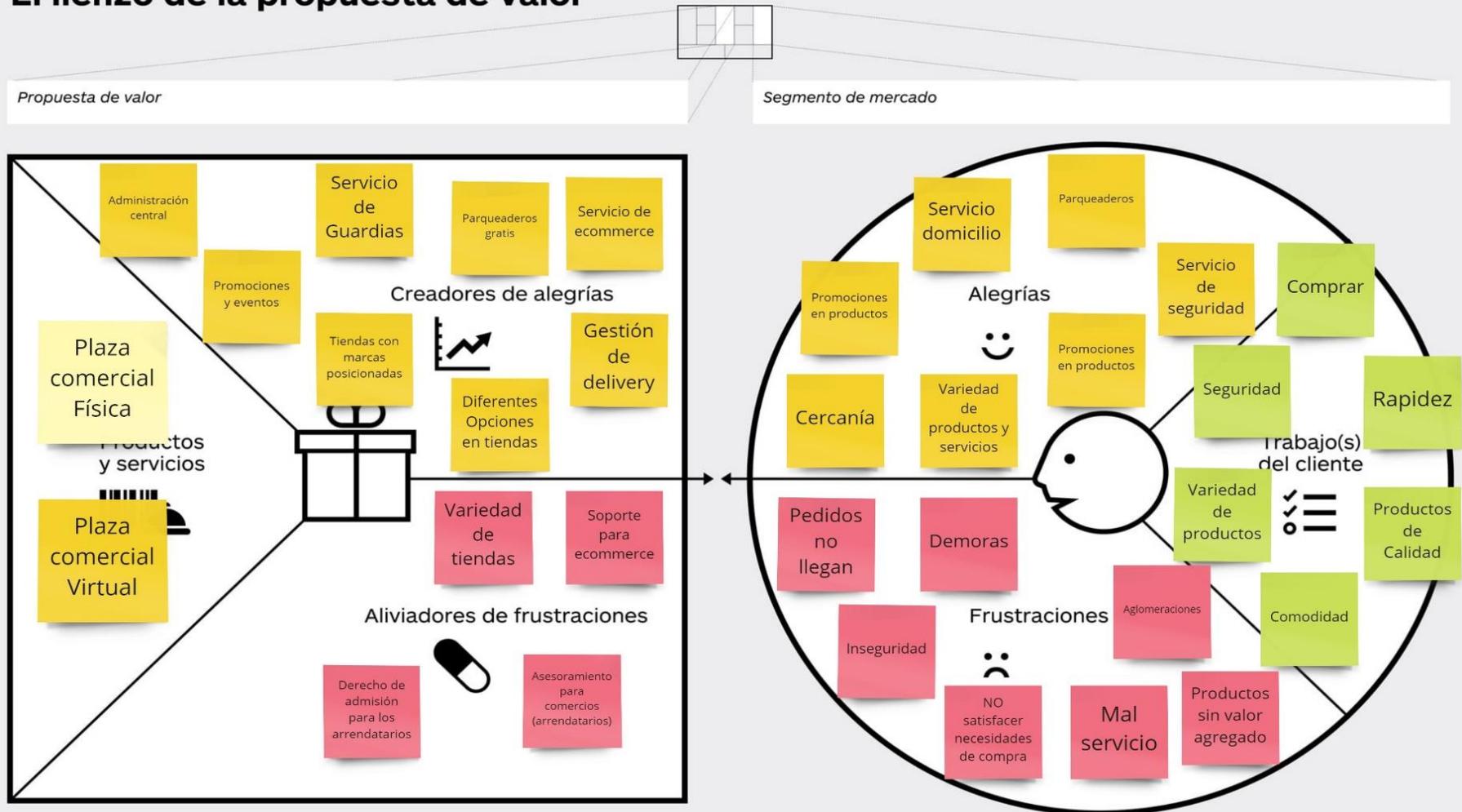


Figura 57. Lienzo de propuesta de valor

Una vez realizado el análisis previo el objetivo es enfrentar lo ofertado con lo necesitado y obtener una propuesta de valor encajada en el mercado. Para ello usaremos el siguiente formato.

Figura 58. Propuesta de valor encajada



La propuesta de valor final es la siguiente: La Plaza Comercial “MilleniaE-Mall” (PCEM) con su modelo de negocios físico-virtual ayuda a nuestros segmentos uno y dos¹ los cuales desean comprar; en variedad y calidad, con seguridad, con comodidad y rapidez para nunca experimentar con productos o servicios sin valor agregado, un pésimo servicio, aglomeraciones y demoras, todo esto a la vez que aumenta la calidad de su experiencia encontrando variedad de productos y servicios con seguridad, cerca de su domicilio, con varias promociones; y con servicios de ecommerce y entrega a domicilio.

Estrategia de posicionamiento

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del

¹ Véase los segmentos previamente definidos en la definición del segmento.

mercado meta”. (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012). Dentro de la misma obra, se proponen tres factores que determinan si una marca se diferencia:

1. **Conveniencia para el consumidor:** La propuesta de valor debe ser comunicada de manera correcta para que los consumidores comprendan porque lo ofertado realmente agrega valor a su experiencia. En el caso de la plaza comercial, la propuesta de valor gira alrededor de dos modelos de negocio que funcionan conjuntamente, por una parte, la plaza comercial ofrece de manera física un lugar donde los clientes pueden saciar sus necesidades de compra en variedad y calidad. Por otra parte, el servicio de ecommerce se visualiza como un servicio complementario que brinde más facilidades de logística y pagos.
2. **Facilidad de entrega por la empresa:** El diseño del servicio o producto, conjuntamente con la oferta de marketing deben alinearse para aportar a la asociación de marca deseada. Por lo que para la plaza comercial se pondrán esfuerzos en generar un diseño de interiores y exteriores que promueva una imagen moderna y enfocada en el diseño de la experiencia del usuario. Por otra parte, la imagen digital de empresa se enfocará en transmitir una modernidad enfocada en el uso de la plataforma de ecommerce como beneficio complementario.
3. **Diferenciación de los competidores:** De manera final y no menos importante la asociación de marca de la plaza comercial trabajara de manera ardua en generar esfuerzos para que los consumidores asocien la marca de la plaza comercial de manera distintiva y superior a la de los competidores más relevantes.

Mezcla de Marketing

El marketing mix es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas a disposición de los Marketers para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo. (El Marketing MIX Las 8Ps para aumentar sus

ventas, 2016). En la obra dirección de marketing se presenta gráficamente las cuatro variables (8 Ps) de la mezcla de marketing: Producto, Precio, Promoción, Plaza, Personal, Physical (evidencia física), Procesos y Productividad.

Figura 59. Factores de la mezcla de marketing



Tomado de (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

1. Producto

Un producto hace referencia a un bien o servicio que se ofrece hacia un mercado objetivo, el mismo debe satisfacer una necesidad real del cliente. En la obra “Dirección de Marketing teoría y práctica” de Ana Casado y Ricardo Sellers se mencionan algunos criterios para la determinación del producto o servicio adecuado para nuestro segmento de mercado. Cabe mencionar que para este análisis es importante la diferenciación del cliente (arrendatario) y el usuario (persona que asiste a comprar) de la plaza comercial.

Cartera de Productos.

En este aparatado se identifican el número de servicios que se van a ofrecer.

- Cliente: servicio de arriendo de local comercial, seguridad privada, servicio de plataforma ecommerce y servicio de delivery, asesoría y manejo de marketing digital.
- Usuario: variedad de locales comerciales, parqueadero, servicio de seguridad, adecuaciones como bancas, sillas, baños y aéreas de dispersión y los servicios de la plataforma de ecommerce.

Niveles de Servicio.

El nivel del servicio se analizará para el cliente B2B es decir para los arrendatarios de la plaza comercial.

Tabla 16. *Definición del nivel de producto*

VALOR ESENCIAL PARA EL CLIENTE	Servicios de acceso a mercado potencial	Se brinda el acceso de a mercado potencial, medita el arrendamiento de un local comercial bajo la administración de la plaza comercial
PRODUCTO REAL	Arriendo del local comercial Administración, limpieza, seguridad parqueadero	Se arrienda un local comercial en una ubicación estratégica, con acceso a todos los servicios básicos La administración de la plaza comercial se encarga de gerenciar la logística comercial brindando todas las facilidades para que el segmento de mercado pueda comprar con el mayor confort
PRODUCTO AUMENTADO	Market Place	El market place de la plaza comercial es una aplicación móvil que permitirá al mercado potencial (usuarios) comprar los productos de los locales comerciales y recibirlos en la comodidad de su casa

Servicio de Redes Sociales	La administración de la plaza comercial brindara el servicio de estrategia digital para los comercios, cuyo objetivo es aumentar las ventas y posicionamiento del local que contrate nuestros servicios.
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Diferenciación del Servicio.

En este apartado se identifican características que hacen del servicio diferente.

- Branding: la marca a usar será la de Plaza comercial “Millenia E-Mall”
- Logotipo: para lograr una diferenciación se trabajó en la creación de un logotipo base para la plaza comercial.

Figura 60. *Logotipo Millenia E-mall*



- Ciclo de vida del servicio: Identificar la etapa del ciclo de vida del producto, por la cual se está atravesando resulta estratégico para la administración. En este apartado se identificó que el ciclo de vida es “Introducción/lanzamiento”. Por lo que se utilizaran estrategias para esta fase del ciclo de vida del producto.

2. Precio

Esta variable se encarga de la determinación de precios, el adecuado establecimiento de precios identifica los factores como: los consumidores, el mercado, costos, competencia, etc.

Tomando en cuenta que esto es solo una hipótesis ya que el mercado es quien valora lo que está dispuesto a pagar. Para este caso práctico es importante diferenciar clientes (arrendatarios) y usuarios (personas que compran en la plaza).

Precio del Modelo Físico. El modelo físico es un modelo de arrendamiento donde se dispondrán de 8 locales comerciales de diferente área. Para la fijación del precio del arriendo se tomaron en cuenta dos variables

- El precio referencial de locales comerciales del sector (competitivo). Se analizaron 6 locales comerciales del sector y se realizó una estimación por metro cuadrado promedio que fue de \$10.67 USD.
- El valor agregado de la plaza comercial(diferencial): ubicación, servicio de seguridad, estacionamiento, eventos de activación, marketing digital promocional regular, servicios higiénicos y etc. Estos servicios crean una diferenciación a un local comercial sencillo. Este costo se valoró en un aproximado de \$12,00 USD por metro cuadrado. (Este valor no cubre servicios básicos que será cubiertos por cada uno de los arrendatarios)

Por lo que el precio final por cada metro cuadrado es de $\$10,67 + \$12,00 = \$ 22.67$. Por lo que los arriendos tendrían esta distribución.

Tabla 17. Precio metro cuadrado locales

	Precio por Metro cuadrado	Area M2	Suma
Local 1	\$ 30,00	9,26	\$ 277,80
Local 2	\$ 30,00	9,31	\$ 279,30
Local 3	\$ 30,00	9,43	\$ 282,90
Local 4	\$ 30,00	29,09	\$ 872,70
Local 5	\$ 30,00	24,52	\$ 735,60
Local 6	\$ 30,00	34,33	\$ 1.029,90
Local 7	\$ 25,00	87,88	\$ 2.197,00
Local 8	\$ 25,00	287,05	\$ 7.176,25
			\$ 12.851,45

Precio del Modelo Virtual. El modelo virtual, es un servicio adicional que comisiona por venta efectuada se plantea que el margen por venta sea del 5% al 3% por venta efectuada. Es decir, por un ticket promedio de \$20,00, se generaría una comisión de \$1. Las plataformas como Rappi, Pedidos Ya o Uber, cobran una comisión entre 8% y 25% dependiendo del modelo de negocio y el número de pedidos de cada establecimiento, sin embargo, los detalles y condiciones de cada porcentaje de comisión se manejan en absoluta confidencialidad.

3. Promoción

Kotler en su obra “Dirección de Marketing” manifiesta lo siguiente: *“La promoción de ventas es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y está formado por conjunto de herramientas de incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios”* (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012). Para este apartado se lo analizará desde el punto de vista del cliente como también del usuario.

Cliente: Para captar clientes que ocupen los locales comerciales se han estipulado las siguientes estrategias:

- **Venta personal:** La administración realizará una búsqueda de posibles interesados, dueños de negocios y emprendedores y se implementaran estrategias de preparación, persuasión y transacción. También se plantea la oportunidad de participar en ferias de negocios donde se puedan selección los comercios adecuados que arrienden los locales comerciales.
- **Marketing Digital:** Se realizarán campañas para mostrar los locales comerciales, por tres canales, Facebook/Instagram, LinkedIn y GoogleAds. Estrategias como estas permite la geolocalización y segmentación para la obtención de leads.

Usuario: Considerando que la plaza comercial se encuentra en una etapa de introducción en el mercado se llevarán las siguientes estrategias:

- **Marketing Directo:**

Campaña de expectativa

Sorteos

Activaciones con modelos

Eventos en vivo

- **Marketing digital:**

Campaña en Facebook/Instagram

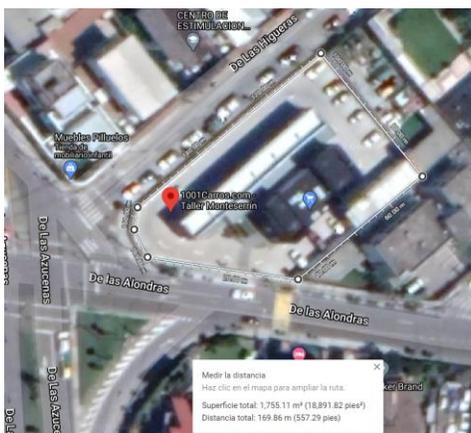
Campaña en Google Ads

4. Plaza

Según Linda Pinson en su obra “Anatomía de un plan de negocios” menciona que la plaza o distribución se define de la siguiente manera: “La distribución es la manera en que los productos son físicamente transportados al consumidor y la forma en que los servicios se hacen disponibles al cliente. La distribución está íntimamente relacionada con su mercado-objetivo” (Pinson, 2003, pág. 47) En este punto se analizarán dos variables fundamentales de la plaza enfocados para el usuario o modelo B2C y para el cliente en el modelo B2B.

La plaza comercial estará ubicada en la dirección De las Alondras n45b y, De Las Higueras, en el norte de Quito. A continuación, se observa el espacio disponible y la ubicación exacta gracias a google mapas.

Figura 61. Estructura de distribución directa para la venta física

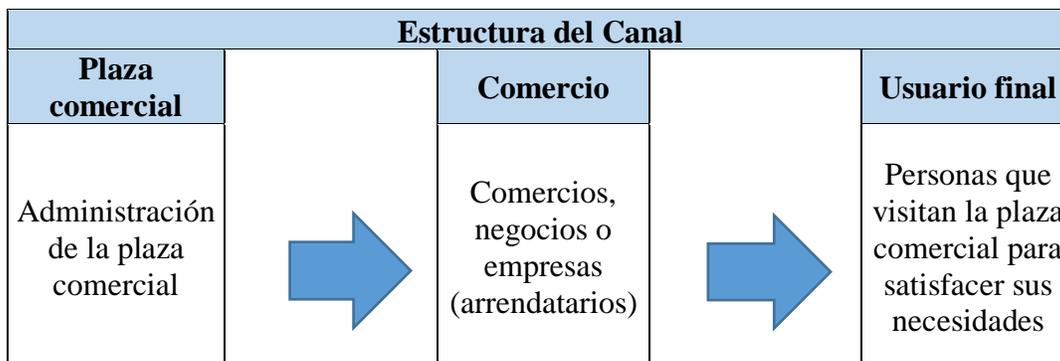


Distribución

Canales de distribución.

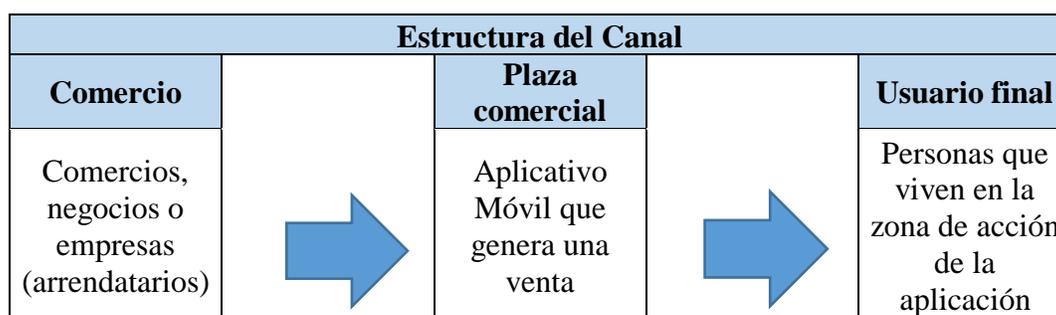
Punto de venta físico. La distribución directa es la ideal para este modelo B2B, en el cual la administración adecuará el espacio para 8 locales de 100m² y estacionamiento. El costo de la adecuación es de \$123.000,00 USD. El mismo análisis se aplica para los clientes y los usuarios, en donde el cliente instala su local comercial y distribuye su producto directamente al usuario final (persona que visita la plaza comercial).

Tabla 18. Estructura de distribución directa para la venta física



Punto de venta virtual. Para el Modelo B2C en el cual se ve involucrado un intermediario que en este caso es el market place el modelo sería el siguiente; en el Market place (aplicativo móvil) estarán alojados todos los productos de los comercios con sus respectivos precios y detalles, el usuario podrá navegar y alojar productos en el carrito, seleccionar su forma de pago (efectivo/tarjeta de crédito o débito) y dar clic en comprar para ello un motorizado se encargará de recoger el producto en el comercio y llevarlo al usuario que lo solicitó.

Tabla 19. Estructura de distribución directa para la venta en aplicativo móvil



La construcción de la aplicación móvil (Android y IOS), tendrán los siguientes costos:

Tabla 20. Costos de la plataforma móvil

Costos de Plataforma Móvil	
Detalle	Costo
Desarrollo de aplicación Móvil	
IOS	\$ 2.000,00
Android	\$ 2.000,00
Aplicativo para Tabletas recepción de pedidos (Comercios)	\$ 400,00
Aplicativo móvil para motorizado	\$ 200,00
Plataforma de administración y reportería	\$ 800,00
8 Tabletas para comercios	\$ 800,00
Total	\$ 6.200,00

Logística de distribución física. En este apartado se analizará la distribución física del producto para el aplicativo móvil, la distribución de los productos se hará a través de una flota propia de motorizados. Para la primera fase se estipula una flota de una sola motocicleta de 150 CC, el valor estimado es de \$1.500,00. Y el salario del motorizado es de \$400 USD al mes. El precio del servicio a domicilio es de \$1.50 dentro de los 16 km² de influencia, este costo es asumido por el usuario final.

5. Personas

En este apartado del marketing de servicios, se describe las características que deben cumplir el personal que labora en la Plaza Comercial, desde el punto de vista de las acciones de mercadeo y el cumplimiento de las metas de ingresos que permitan la sustentabilidad de la empresa. Las características mencionadas son las siguientes:

- **Paciencia:** para interactuar con clientes y gestionar la relación en momentos de requerimiento de información sobre la disponibilidad de locales comerciales.
- **Conocimientos técnicos:** especialmente en la administración de datos y analítica de información generada en las redes sociales, con el fin de crear reportes que sirvan como insumo para la toma de decisiones.
- **Proactividad:** que establezca acciones para mejorar el posicionamiento de la Plaza Comercial y efectivizar el contenido en función de la necesidad del cliente que solicita información.
- **Orientación hacia el cliente:** valorando las necesidades del cliente y ofrecer soluciones ajustadas a las políticas comerciales de la Plaza Comercial.

Las responsabilidades que debe cumplir el personal del área de mercadeo son las siguientes:

1. Supervisar las acciones de marketing en redes sociales que generen tráfico hacia la plataforma digital.
2. Establecer la rentabilidad sobre la inversión (ROI) de marketing en función del uso de los recursos empleados en la plataforma digital.
3. Desarrollar estrategias y objetivos que permitan la generación de contenido acorde al plan de marketing diseñado para la plataforma digital.
4. Generar lealtad hacia las marcas que se exponen en la plataforma digital y lograr que los clientes se conviertan en embajadores de la marca.
5. Recopilar y analizar datos provenientes de las métricas generadas en la plataforma digital, redes sociales y canales de comunicación con el cliente.
6. Ejecutar acciones diarias en redes sociales tendientes a responder las dudas, consultas e interacciones con el cliente que busca información de los productos y servicios que se exponen en la plataforma digital.

6. Procesos

El proceso de marketing que debe ejecutar la plataforma digital es el siguiente:

1. Definir el buyer persona (cliente potencial)

El concepto de buyer persona corresponde al cliente potencial hacia donde está dirigido el contenido de la plataforma digital, para definirlo es importante la información captada en la encuesta, donde se muestra la siguiente caracterización:

- Personas que disponen teléfono inteligente: 4 – 5 dispositivos por familia
- Ingresos familiares: 58,9% tiene ingresos superiores a \$ 2.501
- Identificación centro comercial: variedad establecimientos y tiendas online

- Preferencias: 47% entrega a domicilio y 43% prefiere pedir a domicilio y también suele ir a plaza comercial
- Disposición compra: 52% quisiera probar el servicio de comercio electrónico de la plaza comercial

2. Estudiar al buyer persona

La información estudiada del buyer persona indica que tiene una alta necesidad por recibir información por medio de plataformas digitales enfocadas en la comercialización de bienes y servicios a través de mecanismos de comercio electrónico.

3. Trazar la estrategia de contenido en la plataforma digital

Con el fin de cubrir las necesidades del buyer persona es importante planificar el contenido a difundirlo a través de la plataforma digital, para lo cual se expone los siguientes medios digitales:

- Videos: con información de los bienes y servicios que se comercializan en los locales de la plaza comercial.
- Ebooks: enfocados en consejos útiles, como nutrición, vida diaria, seguridad ciudadana y motivación, para las necesidades establecidas en el buyer persona.
- Publicaciones en redes sociales: debido a la caracterización del buyer persona, la publicación se concentra en redes sociales con contenido regular sobre los productos y servicios que se comercializan en la Plaza Comercial.
- Correo electrónico: información periódica sobre los productos y servicios comercializados, para lo cual se requiere recolectar información de los clientes que

visitan los locales comerciales físicos, a través del uso de los datos entregados para la facturación electrónica.

4. Captación de tráfico

Complementario a la generación de contenido, la plataforma digital debe atraer tráfico hacia su sitio web, de personas que cumplan con las características del buyer persona; de esta manera se puede captar clientes potenciales que demanden los productos y servicios que se exponen en la Plaza Comercial en su formato físico y digital. La captación de tráfico se puede generar por medios orgánicos y a través de la publicidad generada en los buscadores como es el caso de Google Ads.

5. Automatización del marketing de contenido

La automatización del marketing de contenido se desarrolla por medio de herramientas tecnológicas especializadas en este objetivo, para ello, se contratará los servicios de MailChimp, que permite interacción con clientes bajo modelos de negocio B2B y B2C, las funciones que se cumplirán con estas herramientas son las siguientes:

- Correos masivos: generación automática de información a las personas que constan en la base de datos de la Plaza Comercial.
- Landingpages: sirve para recolectar información de clientes que navegan en la página web y están interesados en los productos y servicios que se ofertan en la plataforma digital.
- Métricas de evaluación: entrega de información clave para evaluar la efectividad de las gestiones de mercadeo que se implementan en el modelo de negocio.

7. *Physical (Evidencia Física)*

Como componente de evidencia física se detalla los indicadores que sirven para evaluar la efectividad de la plataforma digital, de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 21. *Indicadores para evaluar plataforma digital*

	Bajo	Medio	Alto
<i>Plataforma digital</i>			
Accesibilidad a la plataforma digital			
Cumplimiento de protocolos de seguridad			
Optimización de buscadores			
Frecuencia de publicación de contenido			
Posición orgánica de la plataforma digital			
Uso de formularios para nuevos suscriptores			
Generación interés sobre el contenido			
<i>Redes sociales</i>			
Cantidad de seguidores			
Generación de engagement			
Aporte de tráfico hacia la plataforma digital			
Posteo en horarios de mayor tráfico			
<i>Correo electrónico</i>			
Incremento de la base de datos			
Tasa de remoción de suscriptores			
Uso de calendario de envíos programados			
<i>Analítica web</i>			
Tiempo de permanencia de usuarios			
Tiempo de interacción en redes sociales			
Tasa de conversión en la plataforma digital			
Tasa de conversión en redes sociales			
Tasa de conversión en correo electrónico			

La frecuencia de medición de estos indicadores puede variar de acuerdo a la necesidad del equipo de trabajo, en la fase inicial el monitoreo tiene que ser semanal y extender su plazo de evaluación hasta una frecuencia mensual conforme avance la maduración de la plataforma digital, para cumplir con la evaluación se utilizará las herramientas de análisis de Google Analytics.

8. Productividad

El componente de productividad en el mix de marketing hace referencia a la capacidad de cumplir los objetivos comerciales en el tiempo establecido por la organización en base al modelo de negocio, considerando las metas e indicadores formulados en los otros 7 p de marketing. La función de la productividad es buscar los mejores resultados en consideración de los recursos disponibles. Kotler (2012) menciona que la productividad puede efectuarse en una organización desde dos enfoques, estos son, modelización y métricas del marketing mix.

La modelización se conjuga con las métricas en base de la construcción de un cuadro de mando para mejorar la eficiencia y la eficacia, como se muestra a continuación:

Métricas del cliente: jerarquía de efectos, satisfacción, experiencia, actitud y comportamiento.

Métricas por unidad: ventas por producto, costos de marketing y margen de optimización.

Métricas del capital: rendimiento sobre la inversión de marketing, optimización de la cartera de clientes y modelos de comunicación.

Métricas de marca: atributos de imagen, creadores de capital y valoración de la marca

Valoración Financiera de la Mezcla de Marketing

La valoración financiera del marketing mix ofrece una aproximación en costos y gastos, sobre el capital necesario para poner en marcha todas las estrategias de marketing. Debido a que

la plaza comercial tiene dos modelos de negocio, se realizó el costeo de ambas iniciativas. Los resúmenes por costo se identifican en la Tabla 22:

Tabla 22. Valoración financiera de la mezcla de marketing

Valoración financiera de la mezcla de marketing		
Táctica de marketing MIX	Detalle	Costo
Producto		
Adecuación	Arquitecto	\$ 3.000,00
Adecuación	Personal de construcción	\$ 17.000,00
Adecuación	Materiales de construcción	\$ 65.000,00
Adecuación	Permisos	\$ 1.000,00
TOTAL		\$ 86.000,00
Plaza		
Diferenciación	Diseñador de Interiores	\$ 2.000,00
Diferenciación	Personal de la adecuación	\$ 10.000,00
Diferenciación	Materiales de adecuación	\$ 25.000,00
TOTAL		\$ 37.000,00
Plaza		
Distribución	Plataforma Móvil	\$ 6.200,00
Distribución	Motocicleta	\$ 1.500,00
Distribución	Motorizado 3 meses	\$ 1.200,00
TOTAL		\$ 8.900,00
Promoción		
Posicionamiento	Cuota de participación en evento de negocios	\$ 1.500,00
Posicionamiento	Especialista Marketing Digital	\$ 2.000,00
Posicionamiento	Inversión en Facebook Ads	\$ 3.000,00
Marketing Directo	Inversión en LinkedIn Ads	\$ 500,00

Posicionamiento	Inversión en Google Ads	\$ 1.000,00
Introducción	Flyers / Panfletos	\$ 300,00
Introducción	Valla publicitaria	\$ 3.000,00
Introducción	Activación /eventos /modelos	\$ 3.000,00
TOTAL		\$ 14.300,00
	TOTAL	\$146.200,00

Capítulo 5: Estudio Técnico

Localización del proyecto

La plaza comercial estará ubicada en el sector de Monteserrín al norte de la ciudad de Quito específicamente en siguiente dirección: De las Alondras N45B y De Las Higueras.

El sector de Monteserrín cuenta con todos los servicios básicos que se requieren para el buen funcionamiento de la plaza comercial, así como también el sector cuenta con varias vías de acceso lo que permitirá un flujo continuo de vehículos con mayor facilidad a la plaza.

Diseño de la plaza comercial

El diseño de la plaza comercial dispondrá de áreas verdes en la parte exterior para el ingreso a la plaza contará con dos puertas laterales, una peatonal ubicada en el lado izquierdo y otra para el ingreso y salida de vehículos al parqueadero. En cuanto a la infraestructura la plaza comercial dispondrá de locales comerciales, patio de comidas y extras como baños, cuarto de máquinas, mantenimiento, servicios y estacionamientos.

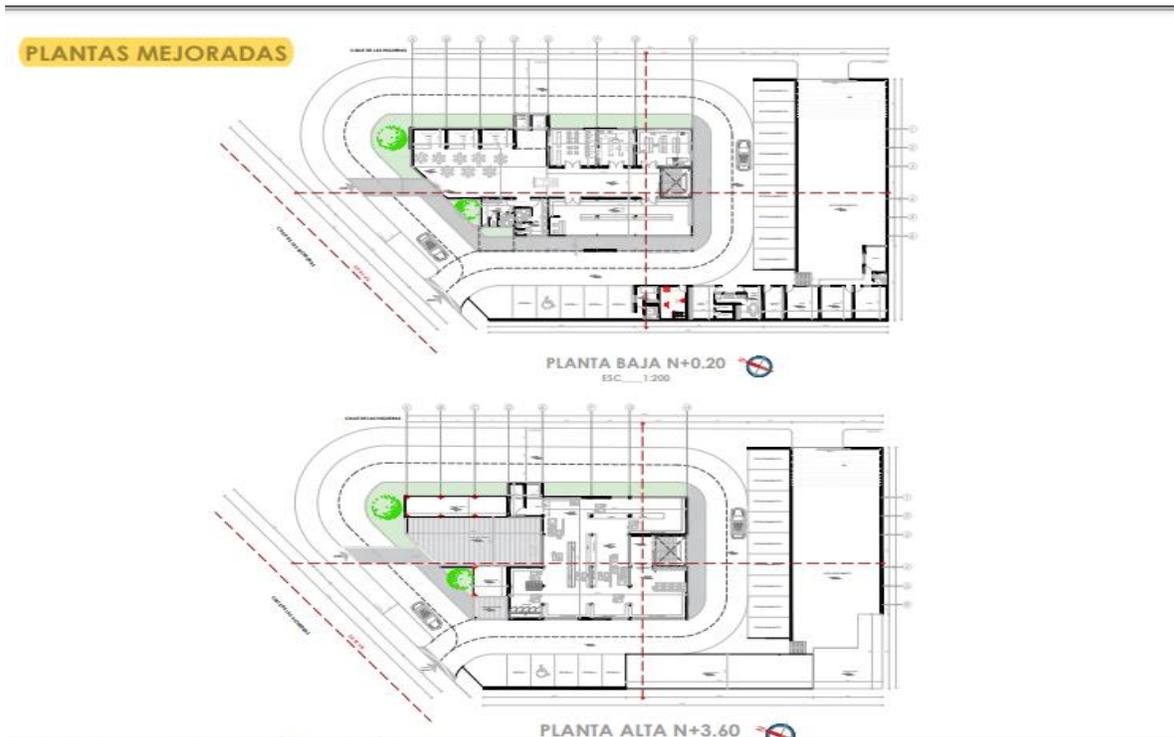
La infraestructura de la plaza comercial estará distribuida en dos plantas con un área de 490 mts² para los espacios comerciales. En la planta baja se ubicaran los 8 locales comerciales, en la parte frontal se ubica el espacio comercial más grande para otorgar visibilidad a la plaza, hay un área comunal en una esquina de la plaza que cuenta con dos baños: para damas y

caballeros, el espacio para los parqueaderos tiene capacidad para 10 vehículos de clientes entre los cuales hay un espacio para personas discapacitadas o embarazada y 5 espacios para espera, además se destinará un espacio para el estacionamiento de bicicletas o motos, como se muestra en el siguiente distributivo arquitectónico:

Figura 62. *Distributivo arquitectónico*



Figura 63. *Distributivo plantas mejoradas*

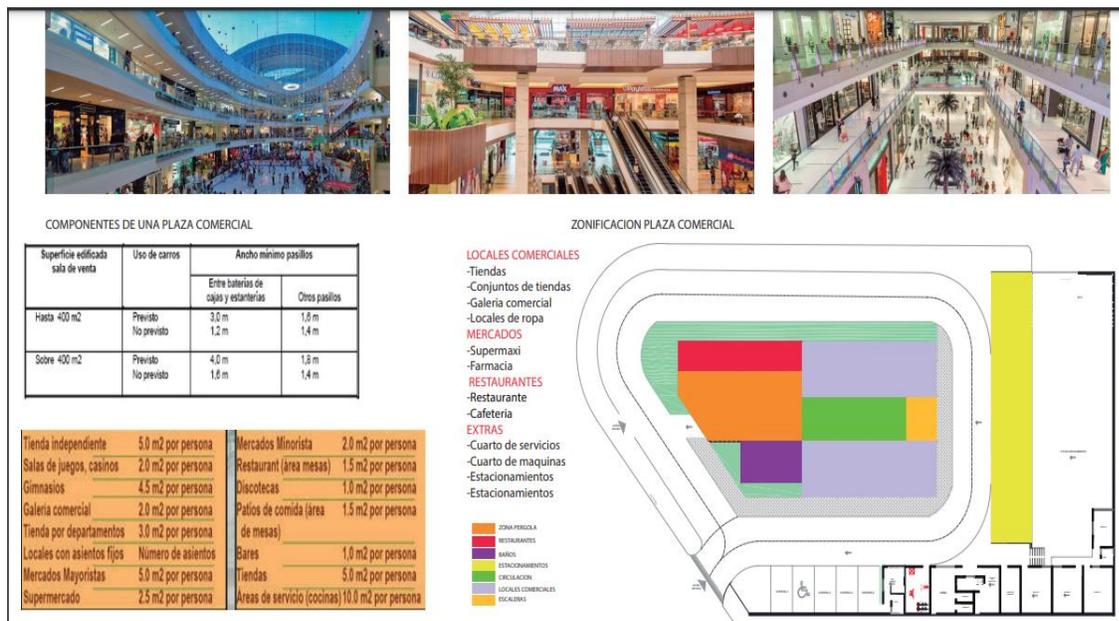


El diseño y fachada general de la plaza comercial se puede apreciar en las siguientes imágenes:

Figura 64. *Diseño de las fachadas de la plaza comercial*



Figura 65. Esquema general plaza comercial



Operaciones y requerimientos de la plaza comercial

La operación de la plaza comercial estará dividida en tres áreas: Una de ellas es el área operativa que manejará toda la operación de la plaza, atención a los dueños de los locales comerciales que operen en el lugar, actividades recurrentes como los sistemas de seguridad, limpieza, revisión de rotulación en tiendas y condiciones de escaparates, control de áreas comunes, pagos y mantenimiento de servicios básicos, permisos de funcionamiento de la plaza, etc. Para esta actividad se contratará un supervisor que trabajará a su vez con dos personas encargadas del aseo y mantenimiento de áreas comunes y 3 guardias de seguridad (se manejará un contrato de servicios con una empresa tercerizadora de servicios de seguridad) que cuidaran de las áreas de acceso y seguridad en general. Con este equipo trabajando en turnos rotativos se estima que se brindará un servicio óptimo en la plaza.

El área administrativa que se encargará de los cobros y trámites de los contratos de alquiler con los arrendatarios de los locales comerciales, gestión de alcuotas, gestión de

contratos de alquiler, mantener una tasa de ocupación superior al 85% de forma permanente a fin de garantizar la salud financiera y estratégica del proyecto. El área comercial quien se encargará de todo lo relacionado con las estrategias de marketing y relaciones públicas de la empresa, así como también de la plataforma digital, plan de ventas, actividades de esparcimiento regulares, eventos especiales y campañas en épocas de gran consumo como el día de la madre, día del padre, día del niño, San Valentón, fiestas navideñas, etc. Otra actividad de esta área es la gestión de un plan integral de marketing que incluya promoción permanente que asegure un flujo continuo de consumidores a la plaza de manera independiente a los planes de marketing y comunicación que cada arrendatario realice.

Requerimiento de mano de obra

Una vez descrito como se va a manejar la operación de la plaza comercial, se determina el requerimiento de personal en base de las actividades mencionadas:

Tabla 23. *Requerimiento de personal*

Requerimiento de personal fijo plaza comercial		
Área	Cargo	# personas
Administrativa	Gerente General	1
	Administrador	1
Operativo	Supervisor Operativo	1
	Limpieza y mantenimiento áreas comunes	2
Comercial	Supervisor Comercial	1
	Administrador plataforma digital	1

El organigrama y los perfiles de cada cargo se describen en el plan organizacional del presente documento.

Capítulo 6: Plan Organizacional

El plan organizacional comprende el diseño de la estructura del negocio, conforme su tamaño, necesidades y recursos disponibles, para llevar a cabo las actividades principales y secundarias establecidas en el diseño del modelo de negocio.

Nombre y Tipo de Empresa

La propuesta de misión para la Plaza Comercial es la siguiente:

Desarrollar soluciones efectivas de negocio para organizaciones que buscan combinar un modelo de negocio tradicional y modelo de negocio de comercio electrónico, mediante el uso de herramientas tecnológicas adaptadas a la realidad y necesidades del mercado de la ciudad de Quito.

La propuesta de visión para la Plaza Comercial es la siguiente:

Construir una relación comercial de largo plazo con los clientes y arrendatarios, generar crecimiento integral a nuestros colaboradores, aportar a la generación de valor para nuestros accionistas y mejorar la convivencia en la sociedad de la ciudad de Quito; transformado la manera en la cual se construyen las relaciones comerciales con innovación y resiliencia.

Los valores organizacionales planteados son los siguientes:

- **Innovación:** capacidad para adaptarse a las nuevas corrientes que impulsan los modelos de negocios B2B y B2C, con el uso intensivo de tecnología en los procesos de la organización.

- **Eficiencia:** cumplir con la filosofía de hacer más con menos recursos, con el fin de optimizar los procesos de la organización con el fin de alcanzar el equilibrio financiero en el menor tiempo posible.
- **Resiliencia:** aplicar procedimientos basados en el uso de los talentos del recurso humano enfocándose en preceptos de inteligencia emocional aplicada a los negocios, logrando explotar las mejores capacidades de los colaboradores de la empresa.

Objetivos empresariales

Para el planteamiento de los objetivos empresariales de la Plaza Comercial se utiliza la metodología SMART, que formula objetivos específicos, medibles, asignables, realistas y que contengan un período de tiempo definido. La responsabilidad de cada objetivo se relaciona con las perspectivas del cuadro de mando integral, estas son clientes, finanzas, procesos y aprendizaje. En base de estas consideraciones se formula los siguientes objetivos:

Tabla 24. *Objetivos empresariales*

Objetivo empresarial	Meta	Responsable
Recuperar la inversión inicial al 100% en un periodo de 40 meses, contando desde el primer mes de funcionamiento de la empresa.	100% de los activos corrientes y no corrientes	Finanzas
Incrementar las ventas online de la Plaza Comercial en un porcentaje superior al 5%, a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.	5% a partir del segundo año	Clientes

Optimizar los procesos internos en el 33% de los ingresos por ventas con el fin de obtener mayor productividad.	33% a partir del segundo año	Procesos internos
Reducir el financiamiento externo de la empresa al 10% del activo en el cuarto año de funcionamiento de la empresa	Relación Pasivos / Activos menor al 10% a partir del cuarto año	Finanzas
Incrementar para el quinto año, la rentabilidad sobre el patrimonio en un porcentaje superior al 15%	Relación Utilidad Neta / Patrimonio superior al 15% en el quinto año	Finanzas
Mantener un presupuesto de publicidad entre el 8% y 10% de las ventas a partir del tercer año de funcionamiento de la Plaza Comercial	Presupuesto de publicidad / Ingreso por ventas	Clientes
Incrementar el salario del personal en el 3% con relación al año anterior, a partir de tercer año de funcionamiento de la Plaza Comercial	Gastos por salario año 4 – Gastos por salario año 3 / Gasto por salario año 3	Procesos internos

Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa se presenta en la siguiente figura:

Figura 66. Cadena de valor



En la cadena de valor de la plaza comercial se pueden diferenciar dos tipos de eslabones: primarios y de apoyo. Los eslabones primarios abarcan las actividades esenciales para la gestión de la empresa, estas se describen a continuación:

Marketing y Ventas: Desarrollo de un plan integral para la vinculación de tareas que impulsen la promoción y publicidad de la plaza comercial con el fin de atraer a más visitantes y que tanto arrendatarios de locales comerciales aprovechen la demanda de los visitantes y consumidores aprovechen de las actividades y promociones realizadas por la plaza comercial.

Personal de contacto: Es muy importante mantener la calidad del servicio brindado a los visitantes de la plaza comercial para lograr una buena percepción, por ello se dispondrá de personal capacitado para que esté en contacto o intervenga directamente en la prestación del servicio tanto a los arrendatarios de los locales como de los visitantes a la plaza comercial.

Soporte físico y habilidades: La plaza comercial dispondrá del equipo, mobiliario y recursos tecnológicos necesarios para que se evidencie la prestación del servicio y lograr una buena experiencia ofrecida al visitante.

Prestación del servicio: El servicio deberá ser satisfactorio para quienes visiten la plaza comercial, deberá estar enfocado en brindar una experiencia de mayor valor al visitante de la misma manera se deberá contar con todos los servicios para que se puedan desarrollar las actividades comerciales y operacionales de la plaza comercial para que este servicio responda a los requerimientos de los visitantes y arrendatarios de los locales comerciales.

Clientes: Por clientes de la plaza comercial se consideran a los arrendatarios de los locales comerciales quienes a su vez intervienen de manera directa en la calidad del servicio prestado a los visitantes por ello es importante mantener una comunicación constante y poder brindar un servicio de calidad a quienes visitan la plaza comercial.

Los eslabones secundarios abarcan las actividades que contribuyen para la prestación del servicio, estas se describen a continuación:

Dirección General y de Recursos Humanos: Se puede mencionar como la tarea que tienen los directivos junto con el factor humano de la plaza comercial de sentar la cultura de servicio, buena comunicación y manejo de políticas que recaigan en la buena gestión, funcionamiento y desarrollo de las actividades que se desarrollen en la plaza comercial.

Organización interna y tecnología: Se deberá facilitar los procesos y desarrollo de nuevos conceptos en la prestación del servicio, la organización interna se refiere a la gestión de administración y finanzas.

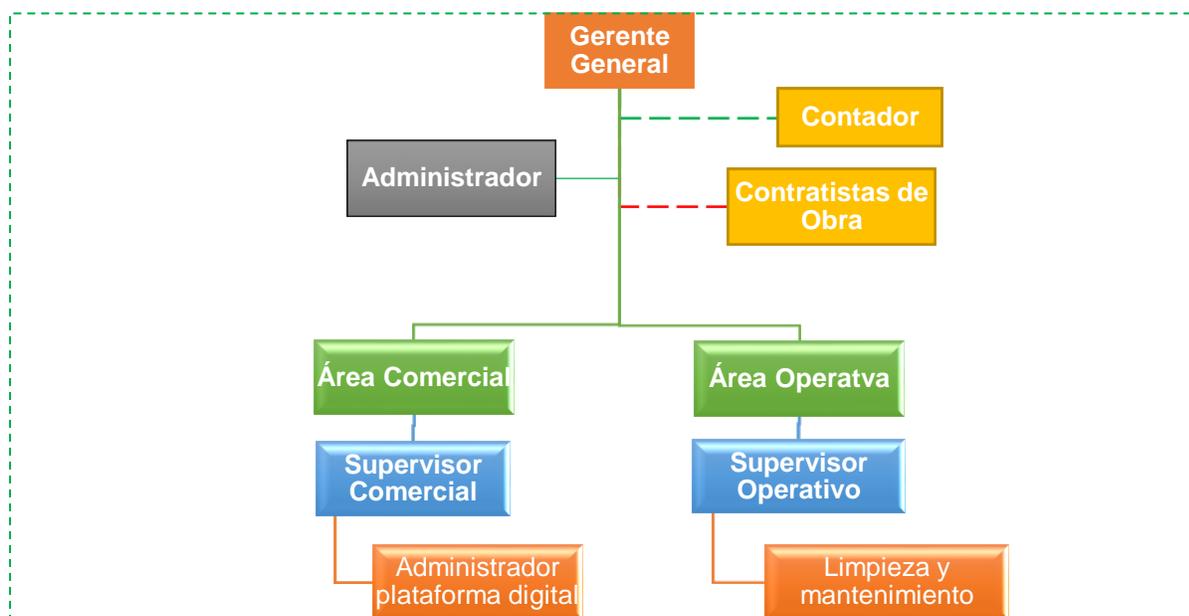
Infraestructura y ambiente: El espacio físico juega un rol muy importante para que la prestación del servicio sea óptima por ello las instalaciones deben ser adaptadas y adecuadas según el modelo de negocio de la plaza comercial.

Abastecimiento: Se refiere a la adquisición de los materiales, insumos, equipos y mobiliario indispensables para que la prestación del servicio sea satisfactoria para quienes visiten la plaza comercial.

Estructura funcional

La estructura funcional requerida para el correcto funcionamiento de la Plaza Comercial es la siguiente:

Figura 67. Organigrama



Los cargos de contador y contratista de obras no tienen relación de dependencia con la empresa, el pago de su remuneración se realiza en base a los trabajos prestados y con la emisión de facturas bajo la condición de servicios profesionales.

El detalle de las funciones en los cargos bajo relación de dependencia son los siguientes:

Tabla 25. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil del cargo
Gerente General	Accionistas	Supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento. Administrar los recursos de la empresa Gestionar las relaciones con los organismos de control	Título de tercer nivel en carreras administrativas. Experiencia de 5 años en cargos similares

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil del cargo
		<p>Gestionar las relaciones con los clientes y proveedores</p> <p>Responsable de los objetivos de la empresa y desempeño del personal a su cargo.</p> <p>Supervisar los procesos comerciales, financieros y tecnología</p>	
Administrador	Gerente General	<p>Coordinación de reuniones de la Gerencia General.</p> <p>Pedido de reportes semanales a las áreas funcionales de la empresa.</p> <p>Control de reportes enviados para su debido informe.</p> <p>Compra de materiales e insumos de oficina para el correcto funcionamiento de la empresa.</p> <p>Enviar informe de gastos, compras e ingresos al contador</p> <p>Cobros y trámites de los contratos de alquiler con los arrendatarios de los locales comerciales</p> <p>Gestión de alícuotas</p> <p>Gestión de contratos de alquiler</p> <p>Entrega de información de la Plaza Comercial a personas interesadas.</p> <p>Gestionar la tasa de ocupación de la plaza comercial</p> <p>Pago de servicios básicos</p>	<p>Estudios de tercer nivel en carreras administrativas.</p> <p>Experiencia de 2 años en cargos similares</p>

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil del cargo
Supervisor Comercial	Gerente General	<p>Seguimiento y prospectiva de clientes potenciales.</p> <p>Servicio al cliente de arrendatarios.</p> <p>Emisión de reportes de cumplimiento área comercial.</p> <p>Elaboración del presupuesto y plan de mercadeo anual.</p> <p>Interacción en las redes sociales de la Plaza Comercial</p> <p>Plan de actividades de esparcimiento y eventos especiales</p> <p>Campañas de promoción en temporadas especiales</p> <p>Plan integral de marketing</p>	<p>Título de tercer nivel en carreras administrativas y marketing.</p> <p>Experiencia de 2 años en cargos similares</p>
Administrador plataforma digital	Supervisor Comercial	<p>Gestión de contenido en la plataforma digital</p> <p>Seguridad y control de acceso a plataforma digital.</p> <p>Soporte en el servicio al cliente de plataforma digital.</p> <p>Emisión de reportes de cumplimiento área de tecnología.</p> <p>Apoyo en la interacción en las redes sociales de la Plaza Comercial.</p>	<p>Título de tercer nivel en carreras de tecnología.</p> <p>Experiencia de 2 años en cargos similares</p>
Supervisor Operativo	Gerente Comercial	<p>Atención a los dueños de los locales comerciales que operen en el lugar</p> <p>Manejo de los sistemas de seguridad</p> <p>Contratación del personal de limpieza</p> <p>Encargado de la revisión y mantenimiento de las áreas comunes</p>	

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil del cargo
		Revisión de rotulación en tiendas y condiciones de escaparates, Control de la limpieza de las áreas comunes Mantenimiento de servicios básicos, Permisos de funcionamiento de la plaza	

Capítulo 7: Plan Legal

Estructura Legal

La figura legal que se utilizará es la de compañía anónima la misma que de acuerdo con lo mencionado en el Art. 143 de la Ley de Compañías, “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Superintendencia de Compañías, 2018).

Se seleccionó esta figura ya que la empresa requiere una estructura formal además de que el capital mínimo requerido para la constitución legal de este tipo de compañías es de ochocientos dólares americanos los cuales deben suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 25% del capital total de acuerdo con lo mencionado por la Ley de Compañías. Un punto importante para una compañía anónima también es que los socios tienen una responsabilidad limitada y responden únicamente según el número de sus acciones sin poner en riesgo sus bienes personales.

Los requisitos necesarios para la inscripción de sociedades privadas en la Superintendencia de Compañías son los siguientes:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Original y copia a color de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción;
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- Original y copia del contrato de arrendamiento.

Registro Único de Contribuyentes

Los requisitos para la obtención del RUC de sociedades son los siguientes:

- Cédula de identidad (Presentación)
- Certificado de votación (Presentación)

- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
- Escritura pública de constitución
- Nombramiento del representante legal
- Solicitud de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público

Permiso de funcionamiento: Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas

La LUAE (Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas) es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito (Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito , 2021)

Requisitos para obtención de la LUAE

- Formulario de solicitud LUAE
- Formulario de reglas técnicas de arquitectura urbanística
- Copia de RUC
- Copia de cédula del representante legal
- Copia de papeleta de votación vigente del representante legal
- Copia del nombramiento del representante legal
- Patente Municipal, licencia única de actividades económicas o su equivalente
- Permiso de cuerpo de bomberos (para locales de consumo de alimentos preparados supermercados, tiendas y abacerías y centros de entretenimiento).

Permiso de Bomberos

Una vez que se ha realizado el trámite en el municipio para la obtención de la LUAE automáticamente en el mismo proceso el sistema asigna un inspector para visitar el establecimiento, el cual debe cumplir con ciertas disposiciones que varían de acuerdo con la categorización de la actividad económica que desarrolle la empresa, en la inspección el bombero asignado revisará los puntos especificados que se basan de manera general en las instalaciones eléctricas, que deben contar con protecciones y aislamientos. Verificarán la existencia de extintores portátiles disponibles, cargados y operables. Las vías de evacuación y medios de salida deberán estar sin obstáculos de manera que permitan la evacuación de las personas. Las vías que conducen a la salida deben contar con lámparas de emergencia de manera que garantice su iluminación por al menos 60 minutos.

Protocolo para el funcionamiento de un centro comercial en la fase postcovid

Todos los centros comerciales como un lugar de afluencia de personas, deben tomar las respectivas medidas de bioseguridad y de manera obligatoria deben contar con un protocolo frente a la exposición del Covid-19 donde se determinen los lineamientos generales para evitar el contagio del virus y retomar las actividades laborales y comerciales dentro del centro comercial, estos lineamientos se describen a continuación:

Protocolo de ingreso de proveedores, visitas o clientes:

- Toda persona debe llevar colocado su cubre boca y nariz (mascarilla quirúrgica o similar), no se permite el acceso a ningún sitio si no la lleva colocada de manera correcta.
- Toda persona que ingrese al centro comercial deberá pasar por un proceso de desinfección (zapatos, manos) y toma de temperatura. El proceso de desinfección y toma de temperatura debe darse por cada ingreso a las instalaciones, sin importar si es repetitiva. NOTA: Como

una medida de prevención objetiva y justificada, para evitar contagios en los Centros Comerciales, la persona que presente temperatura corporal por arriba de los 37.5°C o que no permita la realización del examen, no podrá ingresar y se recomendará acuda a asistencia médica acorde a los lineamientos del Ministerio de Salud Pública.

- Una vez dentro del Centro Comercial, la persona (proveedor, visita o cliente) debe llevar en todo momento colocada la mascarilla quirúrgica o similar.
- Dentro del centro comercial existen puntos de desinfección donde los clientes pueden disponer de alcohol para sus manos. Se colocará señalética de correcta aplicación de biogel.
- Para cuidar el orden y aforo necesario se marcará en piso señales que identifiquen la distancia adecuada donde corresponda y personal de cada centro comercial orientará a los clientes sobre las rutas de circulación, la forma correcta de esperar en las filas guardando la distancia apropiada y evitando la aglomeración de gente. Se aplicará atención en parte interna y externa de los centros comerciales.
- Los locales e islas deberán colocar en una parte visible el aforo autorizado por la autoridad respectiva controlando su aforo interno y el centro comercial controlará el aforo en áreas comunes.
- Los clientes que no respeten las indicaciones con respecto a uso de mascarilla, higiene y distanciamiento podrán ser retirados de las instalaciones con apoyo de personal de seguridad para resguardar las medidas de prevención del centro comercial.
- Se permite el retiro de mascarilla únicamente para servirse alimentos, helados o café en puntos asignados exclusivamente para ese fin.
- Se prohíbe circular sin mascarilla por el centro comercial (Gestión de Riesgos, 2020)

Capítulo 8: Plan Financiero

Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos de la Plaza Comercial, proviene de tres fuentes, dos que son periódicas y una fuente que tiene un solo pago, esto es el pago de arriendos mensuales que reciben de cada local y el pago del uso de la plataforma de comercio electrónico. Adicionalmente se ha establecido un ingreso por cuestión de garantía por el arriendo del local, la cual equivale a dos meses de arriendo. El valor del arriendo es proporcional al área del local, estableciendo un valor por metro cuadrado de \$ 30 dólares para los locales con menor metraje y \$ 25 dólares por metro cuadrado para los locales con mayor metraje, como consta en la siguiente tabla:

Tabla 26. Estructura de ingresos

Tipo local	Precio arriendo por metro cuadrado	Área en metros cuadrados	Valor mensual arriendo \$	Valor garantía por arriendo \$
Local 1	30,00	9,26	277,80	555,60
Local 2	30,00	9,31	279,30	558,60
Local 3	30,00	9,43	282,90	565,80
Local 4	30,00	29,09	872,70	1.745,40
Local 5	30,00	24,52	735,60	1.471,20
Local 6	30,00	34,33	1.029,90	2.059,80
Local 7	25,00	87,88	2.197,00	4.394,00
Local 8	25,00	287,05	7.176,25	14.352,50
	TOTAL	490,87	12.851,45	25.702,90

El valor mensual por arriendo de la Plaza Comercial asciende a \$ 12.851,45 mensuales, se estipula que este valor sea periódico a partir del mes 5, debido al tiempo de construcción y al período de espera para que se arrienden los locales comerciales. Es importante mencionar que las acciones de promoción se establecen desde el mes 1 de funcionamiento del proyecto, con el fin de

comercializar los locales en planos y aprovechar el tiempo disponible para arrendar todos los espacios.

Con respecto a la garantía se establece un pago único para cada arrendatario, este valor asciende a \$ 25.702,90 y se programa que ingresará al proyecto desde el mes 1 hasta el mes 5, que es el tiempo necesario para el arriendo de los locales comerciales.

Con respecto al ingreso por administración de la plataforma de comercio electrónico, se determina que el canon de uso sea acorde al tamaño del local, por tanto, se ha establecido un porcentaje de 20% del valor del arriendo; considerando que los locales de mayor tamaño tendrán un valor más alto de venta por medio de la plataforma de comercio electrónico. Este valor se planifica que ingrese al proyecto desde el mes 5, debido que en este periodo los locales van a estar completamente funcionales. Considerando este aspecto, se establece el siguiente ingreso mensual:

Tabla 27. Estructura de ingresos uso plataforma

	Área por metro cuadrado	Pago por uso plataforma comercio electrónico según tamaño local Valor en dólares
Local 1	30,00	55,56
Local 2	30,00	55,86
Local 3	30,00	56,58
Local 4	30,00	174,54
Local 5	30,00	147,12
Local 6	30,00	205,98
Local 7	25,00	439,40
Local 8	25,00	1.435,25
	TOTAL	2.570,29

En base a la estructura mencionada de los ingresos, se proyectan de la siguiente manera entre el año 1 y año 5:

Tabla 28. Descripción de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	167.073	234.881	277.970	305.767	336.344

La proyección de los ingresos se asocia al porcentaje de incremento del valor de arriendo por metro cuadrado, en el año 1 se establece en \$ 30, se establece un porcentaje de incremento de 10% anual, llegando a un valor de \$ 43,92 en el año 5.

Costos y Gastos

La estructura de costos y gastos está compuesta por el costo de construcción, gastos de salarios y gastos generales, de acuerdo a la siguiente descripción:

Costos de Construcción

Los costos de construcción tienen la siguiente composición:

Tabla 29. Costos de construcción

Preliminares	7.324,88
Cimentación	6.939,92
Estructura	22.554,78
Albañilería	122.466,72
Acabados	21.842,96
Instalación hidrosanitaria + eléctrica + herrajes	21.043,52
Costo total construcción	202.172,78

El 61% del costo total de construcción corresponde al segmento de albañilería que corresponde al uso de materiales y pago de salarios de las personas que intervienen en la construcción, el 11% corresponde a acabados, 11% a la estructura metálica, 10% instalaciones y el 7% se designa entre gastos preliminares y cimentación. Es importante mencionar que la

planificación de las obras de la Plaza Comercial utilizará la estructura actual, por ende, eso reduce el costo de construcción.

Gastos de Salarios

El gasto de salarios corresponde al personal encargado de la administración y gestión de la Plaza Comercial, según el diseño de cargos establecido en el organigrama mostrado en el capítulo anterior. La estructura de salarios es la siguiente:

Tabla 30. *Gastos de salarios*

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Período contratación
Gerente general	1200	1	Mes 1
Administrador	800	1	Mes 4
Limpieza y mantenimiento áreas comunes	450	1	Mes 4
Supervisor comercial	600	1	Mes 4
Motorizado (entrega a domicilio)	425	1	Mes 4
Administrador plataforma	600	1	Mes 1

En el mes 1 se establece la contratación del gerente general y el administrador de la plataforma de comercio electrónico, con el fin de que se realicen las pruebas iniciales y se establezca la comercialización de los espacios de arriendo. A partir, del mes 4 se planifica la contratación del resto de personal de la Plaza Comercial, debido a que su operación en este mes estará 100% ocupada.

Gastos Generales

Los gastos generales corresponden a los desembolsos de dinero asociados la operación de la Plaza Comercial, donde se incluye lo siguiente:

Tabla 31. *Gastos generales*

Gastos generales	Valor mensual
-------------------------	----------------------

Guardianía y seguridad	2.500,00
Servicios contables	150,00
Asesoría legal contratos	66,67
Conexión internet	60,00
Líneas telefónicas fijas	40,00
Comunicación celular	130,00
Insumos oficina y limpieza plaza comercial	200,00
Servicios básicos oficina atención al cliente	90,00

Los gastos de marketing se establecen de acuerdo a lo mencionado en el capítulo correspondiente con la siguiente estructura anual:

Tabla 32. *Gastos de marketing*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web Plaza Comercial	1.250,00	-	-	-	-
Hosting y correos	75,00	76,04	77,09	78,15	79,23
Asesoría especialista marketing digital	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Participación eventos corporativos	1.500,00	-	-	-	-
Facebook Ads / LinkedIn Ads / Google Ads	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Flyers / Panfletos	300,00	-	-	-	-
Valla publicitaria	3.000,00	3.000,00	-	-	-
Activación eventos / modelos	3.000,00	3.000,00	-	-	-
Total	13.625,00	10.576,04	4.577,09	4.578,15	4.579,23

La mayor fuerza de los gastos de marketing se establece en el año 1, en los años siguientes se reduce este valor debido a que algunas acciones ya se ejecutan desde el año 3 hasta el año 5, como es el caso de las vallas publicitarias, panfletos y participación en eventos corporativos.

Inversión Inicial

La inversión inicial de la Plaza Comercial asciende a un valor de \$ 444.464,14, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 33. Estructura de la inversión

Estructura	Valor \$	Porcentaje
Costo de construcción	222.097,78	49,97%
Gastos apertura	18.050,00	4,06%
Capital de trabajo	204.316,36	45,97%
Total	444.464,14	100,00%

Los porcentajes más elevados de la inversión inicial es el costo de construcción con el 49,97% y el capital de trabajo con el 45,97%.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a la necesidad de dinero que requiere el proyecto para operar durante los meses que no se recibe ingresos constantes, que corresponde entre el mes 1 a mes 4; este valor del capital de trabajo permite cubrir la pérdida y la necesidad de liquidez a la que se enfrenta el proyecto en el año 1.

Financiamiento

La estructura de financiamiento de la inversión inicial determina un aporte de 50% de capital propio de los accionistas del proyecto, esto es un valor de \$ 222.232,07. El 50% restante se financiará mediante un crédito bancario hipotecario, para lo cual se entregará en garantía el terreno donde se levantará la Plaza Comercial. El crédito tendrá una duración de 15 años, tasa de interés de 9% y cuota mensual fija de \$ 2.254,03. Este crédito de largo plazo permite al proyecto tener un mejor ajuste en su valoración financiera. La tabla de amortización del crédito se expone en el Anexo 4.

Estado de Resultados Proyectado

Considerando la información anterior se construye el estado de resultados proyectado, como se muestra a continuación:

Tabla 34. Estado de resultados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	167.073	234.881	277.970	305.767	336.344
Costo construcción	202.173	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	(35.099)	234.881	277.970	305.767	336.344
Gastos sueldos	47.581	60.238	61.037	61.847	62.668
Gastos generales	38.840	39.376	39.920	40.472	41.031
Gastos de depreciación	11.056	11.055	11.055	10.158	10.158
Gastos de amortización	3.610	3.610	3.610	3.610	3.610
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(136.186)	120.602	162.348	189.680	218.877
Gastos de intereses	19.703	19.014	18.260	17.436	16.534
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(155.889)	101.588	144.087	172.245	202.343
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	15.238	21.613	25.837	30.351
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(155.889)	86.350	122.474	146.408	171.992
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	21.587	30.619	36.602	42.998
UTILIDAD NETA	(155.889)	64.762	91.856	109.806	128.994

En el año 1 se observa una pérdida de \$ 155.889, debido a que se ejecuta el costo de construcción y la plaza comercial no recibí los ingresos por arriendos en los primeros cuatro meses de operación, que dura la construcción. A partir del año 2, se equilibra el estado de resultados y se obtiene utilidad por un valor de \$ 64.762, este valor se incrementa sosteniblemente hasta el año 5, que se alcanza una utilidad de \$ 128.994.

Proyección del Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja anual se construye a partir de los estados de resultados, considerando el cálculo del flujo operativo neto, la variación del capital del trabajo y los gastos de capital. El flujo de caja anual se expresa en función del flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista:

Tabla 35. *Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(136.186)	120.602	162.348	189.680	218.877
Gastos de depreciación		10.134	11.055	11.055	10.233	10.158
Gastos de amortización		3.610	3.610	3.610	3.610	3.610
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	15.238	21.613	25.837	30.351
25% IMPUESTO A LA RENTA		-	21.587	30.619	36.602	42.998
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(122.442)	98.441	124.781	141.085	159.296
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(204.316)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	51.203	4.088	(1.065)	(569)	(689)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(52.968)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(204.316)	51.203	4.088	(1.065)	(569)	(53.657)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(240.148)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria y edificios</i>	-	-	-	-	-	502.195
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	533
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(240.148)	-	-	-	-	502.728
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(444.464)	(71.238)	102.529	123.716	140.516	608.367
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(444.464)	(71.238)	102.529	123.716	140.516	608.367
Préstamo	222.232	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(19.703)	(19.014)	(18.260)	(17.436)	(16.534)
Amortización del capital	-	(7.346)	(8.035)	(8.788)	(9.613)	(10.514)
Escudo fiscal	-	6.640	6.408	6.154	5.876	5.572
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(222.232)	(91.647)	81.888	102.821	119.343	586.891

El flujo de caja del proyecto e inversionista tienen un saldo negativo en el año 1, debido a la pérdida que se planifica en ese año, a partir del año 2, la plaza comercial tiene capacidad para generar fondos por su propia cuenta y agregar valor a los accionistas.

Valoración del Proyecto

El primer paso para la valoración del proyecto es determinar la tasa de descuento que permite medir el costo de oportunidad de los fondos aportados al proyecto; para ello se emplea la metodología del costo promedio ponderado del capital (WACC) para el caso del flujo del proyecto y la metodología de la valoración de activos financieros (CAPM) para el flujo del inversionista. Los datos empleados para estos cálculos se encuentran en el Anexo 5. El resultado obtenido es WACC de 16,88% y CAPM de 28,02%.

Posterior al cálculo del costo de oportunidad, se emplea el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión (PRI):

Tabla 36. *Evaluación del proyecto*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$1.318,54		VAN	\$20.224,28	
PRI	4,49	AÑOS	PRI	4,28	AÑOS
TIR	16,96%		TIR	30,28%	

Existen resultados favorables en la valoración del proyecto, tanto en el flujo del proyecto como en el flujo del inversionista, en ambos casos se obtiene una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad y el valor actual neto es superior a cero, por tanto, existe recuperación de la inversión inicial. En cuanto el período de recuperación de la inversión, se ejecuta en el plazo de 4,28 años para el flujo del inversionista y 4,49 años para el flujo del proyecto.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros resultantes de los estados contables proyectados son los siguientes:

Tabla 37. *Indicadores financieros*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	70,68	29,78	44,55	57,33	69,02
ENDEUDAMIENTO					
Razón deuda / capital	325%	161%	91%	58%	40%
ACTIVIDAD					
Rotación activos fijos	0,376	0,833	0,812	0,717	0,638
RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre activos	-55,27%	18,92%	21,55%	20,83%	19,95%
Rentabilidad sobre patrimonio	-234,97%	49,40%	41,20%	33,00%	27,94%

El indicador de liquidez muestra que la plaza comercial tiene un sustento de efectivo para afrontar sus operaciones y créditos de corto plazo, este resultado está directamente relacionado con la asunción de un capital de trabajo elevado desde el año 0, como parte de la inversión inicial, caso contrario, la plaza comercial tendría deficiencia en su liquidez.

La razón de endeudamiento tiene un valor porcentual de 325%, debido a que existe un fuerte descenso del patrimonio, debido a la pérdida del año 1; posteriormente existe un decrecimiento hasta alcanzar una razón de 40% en el año 5. La rotación de activos fijos muestra un índice menor a 1, debido al carácter inmobiliario de la plaza comercial, que está basado en una alta inversión en activos fijos.

Con respecto a los indicadores, el ROA presenta un porcentaje promedio de 25,97% y el ROE un porcentaje promedio de 37,88%, esto muestra que la plaza comercial es rentable en base de los datos expuestos en los estados contables.

Plan de Contingencia

Para establecer el plan de contingencia se ha establecido escenarios de riesgo para el funcionamiento del negocio de la plaza comercial, siendo la variable a evaluar el ingreso proveniente de los arriendos de los locales comerciales, planteando las siguientes acciones en caso de ocurrencia de los escenarios:

Tabla 38. *Plan de contingencia*

Escenarios de riesgo	Acciones para mitigar el escenario de riesgo
Reducción de ingresos por falta de demanda de espacios de alquiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la periodicidad de la publicidad en redes sociales 2. Desarrollar con mayor frecuencia las campañas de email marketing 3. Incrementar presupuesto de publicidad en Google Ads 4. Contratar servicios de asesor inmobiliario 5. Evaluar precios de la competencia
Necesidad de capitalizar la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte de dinero de la propietaria del proyecto 2. Ampliar el capital con la convocatoria a otros accionistas 3. Acudir a financiamiento bancario
Robo o daño parcial dentro de la Plaza Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar póliza de seguro por daños y/o robo 2. Incrementar medidas de seguridad física en las instalaciones de la plaza comercial
Período de cuarenta por pandemia de covid-19	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar publicidad de la plataforma de comercio electrónico para que los negocios de la plaza comercial continúen atendiendo
Disolución y liquidación de la plaza comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer en los estatutos de la empresa los mecanismos de disolución y liquidación de la plaza comercial 2. Vender los activos de la plaza comercial en base a precio de mercado inmobiliario

Escenarios de riesgo	Acciones para mitigar el escenario de riesgo
Oferta de compra de la plaza comercial	1. Evaluar financieramente propuestas de compra de la plaza comercial
Fallecimiento, incapacidad legal o física de la propietaria	1. Establecer en los estatutos de la empresa sucesión en caso de ausencia temporal o definitiva de la propietaria

Conclusiones

El análisis del entorno determina que existen factores que benefician el desarrollo del proyecto inmobiliario en la plaza comercial, debido a que existe aspectos claves que incentivan la inversión por parte de los propietarios del terreno; especialmente por la ubicación privilegiada, la alta densidad poblacional en la zona de influencia, que junto con el aprovechamiento de la tecnología como una herramienta para cimentar un modelo de negocio omnicanal, donde se combine el arriendo de los locales comerciales y el desarrollo de un canal de comercio electrónico para los negocios que se establezcan en la plaza comercial.

La investigación de mercado determina que los consumidores valoran positivamente el servicio a domicilio y el uso de aplicaciones móviles, la combinación de estos aspectos establece que el modelo de negocio de la plaza comercial tenga el 95% de valoración favorable entre las personas participantes en la encuesta. En el caso de la investigación orientada hacia los dueños de negocios que podrían ubicarse en la plaza comercial, indica que existe un 40% de encuestados que no utilizan plataformas de comercio electrónico y el 70% estaría dispuesto a arrendar un espacio donde exista una plataforma de comercio electrónico como respaldo para los negocios que se ubiquen en la plaza comercial. Estos resultados permiten valorar a la idea de negocio como positiva para desarrollarla.

El diseño del plan de marketing se fundamenta en el uso de una estrategia de valor que contenga acciones que se deriven en una estrategia de posicionamiento de la plaza comercial en la mente de los consumidores que necesitan un lugar donde adquirir sus productos en la zona aledaña a Monteserrín, para cumplir con este propósito se espera emprender acciones de promoción fundamentadas en el campo digital, mediante publicidad en redes sociales y con la contratación de tráfico pagado en el buscador de Google.

El desarrollo del plan operacional debe considerar la estrategia omnicanal de la plaza comercial, por ello, requiere el diseño de cargos y la creación de perfiles con personas que tengan conocimiento del negocio inmobiliario y la administración de la plataforma digital estará a cargo de un especialista en el tema de análisis de datos y manejo de software. De esta manera se cubre las dos principales necesidades de la plaza comercial que son el arriendo de los espacios inmobiliarios y la administración de la plataforma de comercio electrónico.

El plan financiero de la plaza comercial determina que la idea de negocio es viable, bajo los parámetros definidos en el modelo financiero, que designa como principales supuestos el arriendo de los locales comerciales a partir del mes 5, sin embargo, la comercialización de los espacios debe suceder desde el mes 1 para agilizar la ocupación de los futuros arrendatarios. La inversión inicial para la plaza comercial asciende a un valor de \$ 444.464, que será financiada en partes iguales por los inversionistas y por un crédito bancario, a 15 años plazo y tasa de interés fija de 9%. Los resultados de los indicadores de valoración financiera determinan que existe un valor actual neto superior a cero y tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad, por tanto, el proyecto es viable de ejecutarse.

El análisis de riesgo para el negocio, determina que el principal factor que se debe monitorear es el ingreso asociado a los arriendos de los espacios inmobiliarios en la plaza

comercial, esto hace que se establezca un plan de contingencia enfocado en no permitir la desocupación de estos espacios, para ello se establecen acciones concretas para efectuar cuando el porcentaje de validación de los ingresos no sea el esperado en el modelo financiero.

Recomendaciones

El desarrollo inmobiliario requiere una alta inversión debido a la connotación de su modelo negocio, especialmente cuando se requiere la compra del terreno donde se pretende construirlo. En este caso, este aspecto es minimizado porque los propietarios del terreno son los proponentes del proyecto, reduciendo la inversión inicial considerablemente. Adicionalmente, se utilizará la infraestructura actual para construir los espacios de arriendo para los locales comerciales. Este aspecto es favorable para la evaluación del proyecto, por tanto, se recomienda que el desarrollo del negocio conserve la estructura de la inversión inicial en base al uso del terreno que es de propiedad de los inversionistas, caso contrario, la valoración financiera podría tener un resultado desfavorable en el corto y mediano plazo.

Es importante para el modelo de negocio, que se arriende los locales comerciales a negocios que tengan experiencia y posean algunos años de operación, con el fin de que no exista una incertidumbre e inestabilidad en el flujo de ingresos. Adicionalmente, se debe buscar negocios que sean apropiados para la operación de la plataforma de comercio electrónico, especialmente con la provisión de productos que sean fácilmente promocionados con estrategias fundamentadas en el uso de la tecnología.

El financiamiento del proyecto a través de una figura de largo plazo es fundamental para que el flujo de caja del proyecto esté en capacidad de generar valor para los inversionistas, es por ello, que se recurre a un préstamo de 15 años y con tasa de interés fija, para ello, se debe recurrir

a la figura de un crédito hipotecario, entregando en garantía el terreno donde se levantará la plaza comercial.

Referencias

- Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito . (2021). *Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE*. Obtenido de <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/licencia-metropolitana-unica-ejercicio-actividades-economicas-luae>
- America Economía . (08 de Marzo de 2020). <https://www.americaeconomia.com/>. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=13523>
- ASAMBLEA NACIONAL REPUBLICA DEL ECUADOR. (2002). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec>: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Ley-de-Comercio-Electronico-Firmas-y-Mensajes-de-Datos.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL REPUBLICA DEL ECUADOR. (14 de Mayo de 2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2018). *BCE*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Can2018.xlsx>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2020). <https://www.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1339-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-decreci%C3%B3-01-en-el-tercer-trimestre-de-2019>
- Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). <https://www.eluniverso.com>. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/15/nota/7813689/caida-pib-2020-seria-similar-crisis-1999>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados - Enfoque a Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Campana, P. (17 de Mayo de 2018). <https://www.eluniverso.com>. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/17/nota/6764235/lenin-moreno-cuadratura-socialismo-siglo-pasado-definitivamente-hay>

- Canós, F. C. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid: Diaz de Santos.
- Censo Nacional Economico. (Agosto de 2011). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Quito.pdf
- Consejo Metropolitano de Planificación. (Diciembre de 2011). *MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE*. Obtenido de <http://www.emaseo.gob.ec>:
http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *Análisis del Entorno*. México: Ediciones Diaz de Santos.
- Diario el Comercio . (Abril de 2019). <https://www.elcomercio.com>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/marcado-optimismo-del-sector-privado.html>
- Edison Jair Duque, S. D. (2017). *Universidad Espíritu Santo*. Obtenido de <http://www.usuariosdigitales.org/wp-content/uploads/2017/11/Presentacion.pdf>
- El Marketing MIX Las 4Ps para aumentar sus ventas*. (2016). 50MINUTOS.ES.
- Fernández, H. &. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- García, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gestión de Riesgos. (2020). *Protocolo Centros Comerciales frente a la exposición del Covid-19*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/protocolo-centros-comerciales.pdf>
- Grace López, M. R. (26 de Marzo de 2015). *Instituto de la Ciudad QUITO*. Obtenido de <https://www.institutodelaciudad.com.ec>:
<https://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletos/n6/BOLETIN6web.pdf>
- Hartline, M. D. (2015). *Estrategia de Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Hartline, M. (2015). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Hernández, F. J. (16 de Mayo de 2016). *UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/>:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5683/1/124437.pdf>

- Hotmart. (2019). *hotmart.com*. Obtenido de <https://blog.hotmart.com/>:
<https://blog.hotmart.com/es/que-es-marketplace/>
- INEC. (Enero de 2018). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto de la Ciudad Gobierno Abierto - QUITO. (2010). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POR ADMINISTRACIÓN ZONAL*. Obtenido de <http://institutodelaciudad.com.ec/>:
<http://institutodelaciudad.com.ec/documentos/estadistica/Tabulados%20CPV%20-%20AZ.rar>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/>:
<https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/jubilacion-ordinaria-vejez>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Septiembre de 2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas Censos INEC. (Diciembre de 2017).
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos. (2018). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Internetworldstats.com. (3 de Mayo de 2020). <https://www.internetworldstats.com/>. Obtenido de <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Jabardo, J. M. (2018). *Transformación Digital*. Madris: Elearnig SL.

- Koenes, A. (2001). *El plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- KOTLER, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN, .
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital* . Madrid: LID Editorial,.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* . México: Pearson Educación.
- MARCUELLO SERVÓS, C., & MONREAL GARRIDO, M. *ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA COLABORATIVA: ENCAJE Y POTENCIALIDADES*. Madrid, España: Universidad de Zaragoza.
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2015). <http://www.ecological.bio>. Obtenido de <http://www.ecological.bio/es/aumenta-246-consumo-per-capita-productos-ecologicos-espana/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2010). <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec>. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoterritorio.pdf>
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *El impacto de las nuevas tecnologías en el comercio mundial*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith , A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Madrid : DEUSTO.
- Paulina Elizabeth Tello Pérez, L. F. (2017). *ANÁLISIS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECUADOR* . Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/>: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2476/1/T-UIDE-1768.pdf>
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocios*. México: Pearson.
- Plusvalia. (21 de diciembre de 2021). www.plusvalia.com. Obtenido de www.plusvalia.com: <https://www.plusvalia.com/locales-comerciales-en-alquiler-en-quito.html>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Patria Editorial.

Presidencia de la Republica del Ecuador. (25 de Mayo de 2018). <https://www.eltelegrafo.com.ec>.
Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/moreno-gobierno-impulso-sector-privado>

Secretaria Tecnica de Planificación. (Septiembre de 2018). *Secretaria Tecnica de Planificación*.
Obtenido de Secretaria Tecnica de Planificación: <https://www.planificacion.gob.ec/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de
<https://www.sri.gob.ec>: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House. Coding School.

Socioeconómico, E. d. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Superintendencia de Compañías. (2018). *Sociedad Anónima*. Obtenido de
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

ZEBRA. (2017). *ESTUDIO SOBRE LA INDUSTRIA DE COMERCIO MINORISTA 2017*.
Mexico: Zebra Technologies.

Anexos

Anexo 1

Entrevista

Lugar: Bolívar Food Park

Ubicación: Ibarra, calle Bolívar, entre la Grijalva y Borrero

Propietario: Felipe Ponce

1. ¿Cómo empezó tu negocio?

Bolívar Food Park es un negocio tipo foodtruck ubicado en la ciudad de Ibarra, su fundador es Felipe Ponce. La idea nace con el objetivo de revivir el centro de la ciudad con un patio de comida innovador y cultural.

Este lugar busca tener un enfoque cultural y artístico donde el consumidor pueda disfrutar de la gastronomía con música en vivo, exposiciones de fotografía, shows culturales, entre otros.

2. ¿Cuánto tiempo lo llevas en el mercado?

Bolívar Food Park se encuentra en funcionamiento desde el 20 de mayo del 2017 hasta la actualidad.

3. ¿Cuántos locales dispones?

Este emprendimiento cuenta con 13 locales como: cafeterías, restaurantes de comida rápida, comida internacional, mini bar, entre otros, Es un espacio que cuenta con áreas verdes, patio de comidas con un aforo para 150 personas.

Los locales con los que nos manejamos son:

- Vaca Loca Grill
- Coffeetime
- Santas Alas

- Los Maizitos
- CrazyShakes
- Central – Beers&Cocktails
- Metro Pinchos
- Burger House
- Pizzarella
- Zharwok
- El Chipotle
- Oe!, comida colombiana
- Asterix

4. ¿Cómo manejas tu negocio después de declarada la Emergencia Sanitaria?

Debido a la Emergencia Sanitaria tuvimos que cerrar temporalmente, pero en solución a este problema monté una empresa de Delivery para poder abastecer a nuestros clientes con los establecimientos de comida con los que contamos en el FoodTruck.

Anexo 2

GUÍA FOCUS GROUP Plaza Comercial Millenia E-Mall (PCME)

Guía de preguntas

La presente guía está pensada para llevar a cabo un FOCUS GROUP, el cual será realizado con personas que viven y/o trabajan en la zona de influencia de la PCME. 2 KM a la redonda de la futura ubicación de la plaza comercial.

Procedimiento: el Focus Group está compuesto de dos fases, la primera analizará los dolores o necesidades de los asistentes, mientras que la segunda fase; busca generar y analizar las reacciones de la muestra ante la propuesta de negocio.

Preguntas previas

- ¿Cómo se llama?
- ¿Cuántos años tienen?
- ¿Dónde trabaja?
- ¿Dónde vive?

Fase 1: Conociendo el mercado

1. ¿Qué servicios y/productos usted utiliza frecuentemente?
2. ¿Qué cadenas comerciales usted utiliza?
3. ¿Qué tan cerca a usted hay servicio de alimentación?
4. ¿Usted utilice plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar? ¿Por qué?
0999043555
Javier Cisneros

Fase 2: Las necesidades del público meta

Preguntas

1. ¿Qué servicios y/productos le gustaría que haya en este sector?
2. ¿Qué cadenas comerciales serían atractivas para usted?
3. ¿Qué tipo de negocios le gustaría tener cercar, farmacias, tintorerías, limpieza de casa a domicilio, minimercado, ¿tiene otras opiniones cuáles son?

Fase 3: Presentación del concepto del negocio

Reacción hacia las características de la propuesta, en esta etapa se compartirá con los participantes del focusgroup la idea de negocio, tanto la propuesta física como el modelo de e-commerce.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta se le presenta?
2. ¿Usaría la aplicación para pedir comida? ¿Porque si o por qué no?
3. ¿Qué le motivaría a asistir a la plaza comercial a comprar?
4. ¿Tomaría a la plaza como un punto de interés para el sector?
5. ¿El servicio a domicilio le parece útil? ¿Explique el porqué de su respuesta?
6. ¿Cuál sería el periodo de apertura óptimo para la plaza comercial?

PARTICIPANTE A

1. ¿Cómo se llama? Solange Gallardo
2. ¿Cuántos años tienen? 27
3. ¿Dónde trabaja? Importación llantas
4. ¿Dónde vive? Jardines de Monteserrín
5. ¿Qué servicios y/productos usted utiliza frecuentemente?
Internet, productos básicos y específicos depende mi necesidad.
6. ¿Qué cadenas comerciales usted utiliza?
Ceviches de la Rumiñahui, Tablita del tártaro, Pizzería el hornero, Fybeca, Supermaxi
7. ¿Qué tan cerca a usted hay servicio de alimentación?
8. Se encuentra a 2 kilómetros de distancia
9. ¿Qué servicios y/productos le gustaría que haya en este sector?
Supermercado, algún bar para comer y tomar algo, farmacia
10. ¿Qué cadenas comerciales serían atractivas para usted?
Juan Valdez, alguna de comidas, espacio de recreación y supermaxi o santa maría
11. ¿Qué tipo de negocios le gustaría tener cerca, farmacias, tintorerías, limpieza de casa a domicilio, minimercado, ¿tiene otras opiniones, ¿cuáles son?
Panadería grande y buena que se pueda ir a tomar un café, comida buffet para llevar eso se usa mucho en España y cerca de casas poniendo al peso la comida es una nueva idea de almuerzos saludable y para gente que no le gusta cocinar o cocina poco, pero quiere comida de casa.
12. ¿Usaría la aplicación para pedir comida? ¿Porque si o por qué no?
Dependerá de si llega a mi domicilio y la calidad del servicio.
13. ¿Qué le motivaría a asistir a la plaza comercial a comprar?
Eventos sociales, promociones, nuevas tiendas
14. ¿Tomaría a la plaza como un punto de interés para el sector?
Si, ya que tiene un concepto atractivo
15. ¿El servicio a domicilio le parece útil? Totalmente ¿Explique el porqué de su respuesta?
Si, esto nos permite optimizar el tiempo y tener al alcance nuestros productos favoritos
16. ¿Cuál sería el periodo de apertura óptimo para la plaza comercial?
Lo más pronto

PARTICIPANTE B

1. ¿Cómo se llama? Ana Morales
2. ¿Cuántos años tienen? 24
3. ¿Dónde trabaja? Nestlé Ecopark
4. ¿Dónde vive? Norte de Quito, entrada al Comité del Pueblo
5. ¿Qué servicios y/productos usted utiliza frecuentemente?
 - a. Comida rápida
 - b. Medicinas
 - c. Productos de aseo personal (actualmente más por la pandemia)
 - d. Panadería

- e. Licorería
6. ¿Qué cadenas comerciales usted utiliza?
 - a. Yogurt de la amazona
 - b. Ceviches de la Rumiñahui, Ecuaviche, cualquier cevichería.
 - c. Pizzerías como hut, el hornero.
 - d. Alitas del Cadillac, movie wings
 - e. Cappel Di Mangi
 - f. Carnival
 - g. Fybeca
 - h. Supermaxi
 - i. Martinizing
 7. ¿Qué tan cerca a usted hay servicio de alimentación?
 Muy cerca. Diagonal a mi casa está un KFC y en la misma cuadra un local de comida china. Unas calles más arriba hay un local de pollo asado. Sin embargo, no ha variedad y, generalmente, no consumo esa comida. También tengo cerca el pollo Stav, pero siempre lo pido a domicilio.
 8. ¿Usted utilice plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar? ¿Por qué?
 - a. Sí, para comida. Esto lo hago por comodidad o porque tengo actividades pendientes y no quiero desperdiciar tiempo en ir a un restaurante.
 - b. Para insumos del hogar no lo hacía hasta que inició la pandemia.
 9. ¿Qué servicios y/productos le gustaría que haya en este sector?
 - a. Variedad de restaurantes, una panadería grande, frutería, locales con productos innovadores (como los que saben ofrecer en el farmers' market del Paseo San Francisco).
 10. ¿Qué cadenas comerciales serían atractivas para usted?
 - a. Las mismas que utilizo y ya expuse.
 - b. No tengo en mente el nombre de una cadena, pero si me gustaría que tenga los productos o servicios que antes señalé.
 11. ¿Qué tipo de negocios le gustaría tener cerca, farmacias, tintorerías, limpieza de casa a domicilio, minimercado, ¿tiene otras opiniones, ¿cuáles son?
 - a. Farmacia, tintorería, minimercado, gimnasio, comida rápida, restaurante de comida saludable, panadería, frutería.
 12. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta que se le presenta?
 - a. Llamativa, pero siempre dependerá de si los negocios son atractivos y útiles para el consumidor.
 13. ¿Usaría la aplicación para pedir comida? ¿Porque si o por qué no?
 - a. Sí, porque ya lo hacía antes por las razones previamente expuestas.
 - b. Dependerá también de la variedad de restaurantes. En las actuales plataformas no hay mucha variedad.
 14. ¿Qué le motivaría a asistir a la plaza comercial a comprar?
 - a. Si existen negocios interesantes o útiles. Por ejemplo, una panadería saludable.
 15. ¿Tomaría a la plaza como un punto de interés para el sector?
 - a. Sí, es un lugar comercial. Además, paso por ese sector en mi camino de regreso a casa.

16. ¿El servicio a domicilio le parece útil? ¿Explique el porqué de su respuesta?
- a. Sí, cada vez tendemos a evitar salir y pedirlo desde internet ya sea por temas de tiempo o comodidad. Actualmente, por la pandemia estos servicios cobran más relevancia.
17. ¿Cuál sería el periodo de apertura óptimo para la plaza comercial?
- a. Lo más rápido posible por el tema de la pandemia.

PARTICIPANTE C

1. ¿Cómo se llama?
David Paredes
2. ¿Cuántos años tienen?
34
3. ¿Dónde trabaja?
Docente Universitario
4. ¿Dónde vive?
Carcelén
5. ¿Qué servicios y/productos usted utiliza frecuentemente?
Servicios de delivery
Servicios de taxi
Productos necesidades básicas
Productos financieros
6. ¿Qué cadenas comerciales usted utiliza?
Banco Pichincha
Kywi
PACO
Supermaxi
Aki
Santa María
Farmacias económicas
Supercines
7. ¿Qué tan cerca a usted hay servicio de alimentación?
Existe una variedad limitada de productos, pero hay los necesarios
8. ¿Usted utiliza plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar? ¿Por qué?
SI, por comodidad, velocidad, variedad
9. ¿Qué servicios y/productos le gustaría que haya en este sector?
Mayor variedad de servicios alimenticios
10. ¿Qué cadenas comerciales serían atractivas para usted?
PACO
Miniso
El Arbolito
Pollos Stav
11. ¿Qué tipo de negocios le gustaría tener cerca, farmacias, tintorerías, limpieza de casa a domicilio, minimercado, ¿tiene otras opiniones, ¿cuáles son?

Farmacias

Minimercados

Ferreterías

Papelerías

La atención es buena, pero se puede mejorar

12. ¿Usaría la aplicación para pedir comida? ¿Porque si o por qué no?
Si, por velocidad, comodidad, variedad
13. ¿Qué le motivaría a asistir a la plaza comercial a comprar?
Distracción, ocio, curiosidad, necesidades básicas, heladerías
14. ¿Tomaría a la plaza como un punto de interés para el sector?
Si sobre todo porque es un punto de encuentro y de ocio
15. ¿El servicio a domicilio le parece útil? ¿Explique el porqué de su respuesta?
Si, por velocidad, comodidad y variedad
16. ¿Cuál sería el periodo de apertura óptimo para la plaza comercial?
Después de horarios de oficina y fines de semana, sobre todo los financieros

PARTICIPANTE D

Plaza Comercial Millenia E-Mall (PCME)

1. ¿Cómo se llama? Edwin Aldeán
2. ¿Cuántos años tienen? 38
3. ¿Dónde trabaja? TCS
4. ¿Dónde VIVE? Quito
5. ¿Qué servicios y/productos usted utiliza frecuentemente? Mecánica, comida rápida, compra mercado
6. ¿Qué cadenas comerciales usted utiliza? Tía, Santa María, Coral
7. ¿Qué tan cerca a usted hay servicio de alimentación? 50 metros
8. ¿Usted utilice plataformas virtuales para pedir comida o insumos para el hogar? ¿Por qué? Sí, por seguridad y comodidad, precios
9. ¿Qué servicios y/productos le gustaría que haya en este sector? Pescadería, papelería,
10. ¿Qué cadenas comerciales serían atractivas para usted? Santa María, tía, coral, fybeca
11. ¿Qué tipo de negocios le gustaría tener cerca, farmacias, tintorerías, limpieza de casa a domicilio, minimercado, ¿tiene otras opiniones, ¿cuáles son? Ferretería, papelería, farmacia
12. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta que se le presenta? Acertada, no hay una plaza en el lugar
13. ¿Usaría la aplicación para pedir comida? ¿Porque si o por qué no? Si porque no tengo tiempo debido al trabajo por turnos que llevo
14. ¿Qué le motivaría a asistir a la plaza comercial a comprar? Que tengan productos de papelería, ferretería, comidas y farmacia con buenos precios
15. ¿Tomaría a la plaza como un punto de interés para el sector? Si
16. ¿El servicio a domicilio le parece útil? Si ¿Explique el porqué de su respuesta? Ayuda en caso de no tener tiempo para hacer compras, seguridad y comodidad

Anexo 3

GUIÓN PARA ENTREVISTA

Objetivo: Conocer el panorama y los factores que afectan la gestión de una plaza comercial.

1. ¿Cuál es su nombre?

Alejandro Daniel Castillo Guerra

2. ¿Nombre de su negocio?

“Plaza la Cerámica”

3. ¿Cuál es su función en la administración de esta plaza comercial?

Administrador de “La Plaza Comercial Cerámica”

4. ¿Cuáles son los requerimientos en cuanto a permisos que se deben cumplir por parte de la administración para operar una plaza comercial bajo los estándares de los organismos estatales y municipales?

Principalmente se debe contar con una Licencia de funcionamiento, tener los pagos prediales al día, cédula de zonificación, permiso de impacto ambiental, los permisos de funcionamiento se demoran entre 3-5 meses dependiendo las condiciones de la plaza comercial.

¿Cuáles son las demandas o requerimientos que usualmente hacen los dueños de los comercios que arriendan en esta plaza comercial?

Principalmente los arrendatarios verifican que el local se encuentre en buenas condiciones y que estos tengan servicios básicos como: baños higiénicos completos y permanentes, luz eléctrica, agua potable y aireación en las habitaciones. En la parte legal piden el registro de propiedad y cumplimiento del contrato.

5. ¿Cuáles son las dimensiones ideales para cada local?

Esto depende de las dimensiones de tu terreno y de las necesidades, usualmente son dimensiones entre 50 a 300m².

6. ¿Cómo identificas una buena tienda ancla para una plaza comercial?

Una tienda ancla es fundamental para atraer clientes a la plaza comercial, en mi caso Medicity ha funcionado para aumentar la demanda de usuarios en la plaza comercial, tener este tipo de tiendas en una plaza comercial te permite que las tiendas cercanas se beneficien y aumenten su número de ventas.

7. ¿En una semana promedio cuantos visitantes tiene la plaza comercial que administra?

Entre 5000 y 10000 clientes al mes, esto varía dependiendo de la temporada

8. ¿Cuáles son los días de mayor concurrencia?

Los días con mayor concurrencia son de Viernes a Lunes

9. Qué estrategias, en base a su experiencia; ¿son objetivas para atraer visitantes a la plaza?

Las estrategias publicitarias han sido la clave para construir una vía de comunicación continua con los clientes.

Las principales estrategias más utilizadas por la empresa son:

- Marketing de redes sociales
- Marketing de contenidos
- Eventos promocionales

Estas estrategias han permitido dar a conocer la plaza comercial y causar un impacto positivo en el mercado meta.

10. En cuanto a la seguridad ¿Cuáles son los aspectos que se deben tomar en cuenta en esta actividad?

Es de suma importancia la seguridad en una plaza comercial , esta garantiza a los clientes y usuarios tranquilidad y confianza.

En la plaza comercial contamos con cámaras de seguridad, central receptora de alarmas, sistemas de detección de incendios. Se cuenta con el servicio de seguridad de la empresa ARSEG. La plaza comercial cuenta con 3 personas de seguridad que se encargan de vigilar la entrada principal, parqueadero y el área dentro de la plaza.

11. Dentro de las actividades de entrega a domicilio, ¿Ustedes disponen de motorizados para los comercios o cada comercio tiene sus propios motorizados?

No se cuenta con el servicio de de motorizados por el costo elevado de este rubro pero se mantiene convenios con plataformas como Glovo, Uber Eats, Rappi para la entrega a domicilio de los productos de los locales que tenemos en la plaza comercial.

12. ¿Cuáles son los beneficios a los que acceden sus arrendatarios?

Los beneficios que tienen nuestros arrendatarios son seguridad 24 horas, limpieza de las áreas comunes y publicidad en nuestras redes sociales.

13. En función de costes ¿Cuáles son los costos más altos que la administración de una plaza comercial puede experimentar?

14. ¿Ustedes realizan alguna actividad vinculada al comercio electrónico?

No realizamos al momento, esperamos que un futuro podemos realizar este tipo de comercio.

Anexo 4

Tabla de amortización

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Saldo inicial</i>	222.232	214.663	206.413	197.420	187.618	176.934	165.288	152.594	138.758	123.676	107.237	89.319	69.787	48.498	25.293
<i>Pago anual cuota</i>	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570	27.570
<i>Gasto Interés</i>	20.001	19.320	18.577	17.768	16.886	15.924	14.876	13.733	12.488	11.131	9.651	8.039	6.281	4.365	2.276
<i>Amortización al capital</i>	7.569	8.250	8.993	9.802	10.684	11.646	12.694	13.836	15.082	16.439	17.919	19.531	21.289	23.205	25.293
<i>Saldo final</i>	214.663	206.413	197.420	187.618	176.934	165.288	152.594	138.758	123.676	107.237	89.319	69.787	48.498	25.293	0

Anexo 5

Cálculo costo de oportunidad

DATOS		FUENTE INFORMACIÓN
Tasa libre de riesgo	0,69%	https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
Rendimiento del Mercado	11,22%	https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=%5EDJI
Beta	1,36	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Apalancada	1,73	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Riesgo País / enero 2022	7,87%	https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica
Tasa de Impuestos	25,00%	Ley Régimen Tributario
Participación Trabajadores	15,00%	Código Laboral
Escudo Fiscal	36,25%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Razón Deuda/Capital	100%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Costo Deuda Actual	9,00%	Banco del Pichincha

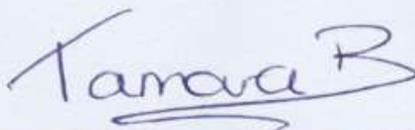
Yo, Emily Denisse Alvarez Vivero declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Emily Denisse Alvarez Vivero

Yo, Erazo Orrego Tamara Denise, certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Erazo Orrego Tamara Denise



Powered by
Arizona State University

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
ANEXO 1
“AUTORIZACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN”**

**FORMATO DE PROPUESTA DEL TEMA DE TESIS O TRABAJO DE TITULACIÓN
Y DIRECTOR DE TESIS O TRABAJO DE TITULACIÓN**

Quito, 13 de abril de 2022

**Ingeniero
Patricio Torres F.
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS y ECONOMICAS
Presente. -**

Yo,

Apellidos: Álvarez Vivero
Nombres: Emily Denisse

Alumna de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Someto a su consideración mi propuesta de Tesis o Trabajo de Titulación:

**Tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA COMERCIAL
UBICADA EN EL SECTOR MONTESERRÍN AL NORTE DE LA CIUDAD DE
QUITO”**

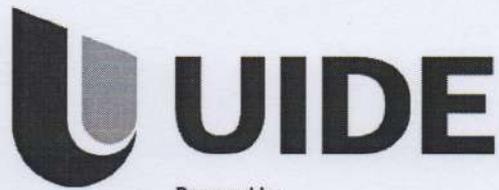
Propongo como Directora:

Eraza Orrego Tamara Denise

**Firma del Estudiante
Emily Denisse Álvarez Vivero**

**Firma del Profesor de Taller de Tesis
Tamara Denise Eraza Orrego**

**Decano
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Ing. Patricio Torres F.**



Powered by
Arizona State University

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
ANEXO 2**

**“APROBACIÓN DEL PLAN Y DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN”**

Tema de Investigación:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA COMERCIAL UBICADA
EN EL SECTOR MONTESERRÍN AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”.**

Apellidos y Nombres de (el/los) estudiante (s):

Álvarez Vivero Emily Denisse

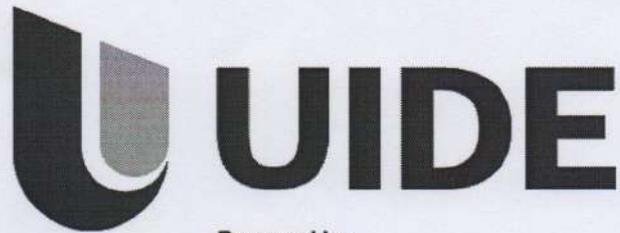
Apellidos y Nombres del director de Tesis:

Erazo Orrego Tamara Denise

Fecha de presentación:

24 DE ABRIL DEL 2020

Firma del Directora del Trabajo de Grado
Erazo Orrego Tamara Denise



Powered by
Arizona State University

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
ANEXO 3**

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Quito, 24 de abril de 2020

**Ingeniero
Patricio Torres F.
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS y ECONOMICAS
Presente.-**

De mi consideración:

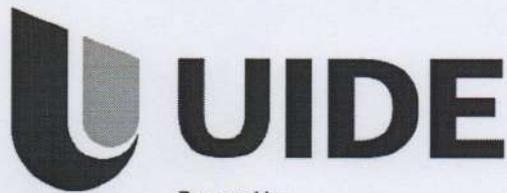
Yo, Tamara Denise Erazo Orrego, en acuerdo con **Emily Denisse Álvarez Vivero**, determinamos que la Tesis "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA COMERCIAL UBICADA EN EL SECTOR MONTESERRÍN AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**" se enmarca en la siguiente LINEA DE INVESTIGACION:

**ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD REAL Y
DIVERSIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES.**

Atentamente,

Tamara Denise Erazo Orrego
Director de Tesis

Emily Denisse Álvarez Vivero
Estudiante



Powered by
Arizona State University

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
ANEXO 4**

**INFORME DE APTITUD DEL TRABAJO DE TESIS O TRABAJO DE
TITULACIÓN
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

Quito, 13 de abril de marzo de 2022

Ingeniero

HALLO ALVEAR RODRIGO FERNANDO

DIRECTOR ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS y ECONÓMICAS

Presente.-

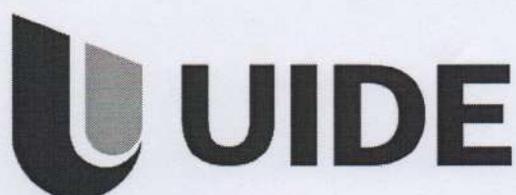
Después de la presentación del borrador final de la tesis de grado presentado por la señorita Emily Denisse Alvarez Vivero cuyo título es:

“Ingeniera Comercial”

Me permito indicarle que el mencionado trabajo de titulación se encuentra **APTO** y la calificación del mismo es: ____/100.

Atentamente,

Director del Trabajo de Grado
Tamara Denise Erazo Orrego



Powered by
Arizona State University

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR ANEXO 5

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Para:	Ing.
De: (Nombre del Lector)	Tamara Denise Erazo Orrego
Fecha:	Quito, 13 de abril de 2022
Título de la tesis:	“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA COMERCIAL UBICADA EN EL SECTOR MONTESERRÍN AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”
Estudiante (s):	Emily Denisse Alvarez Vivero

Revisado el borrador final del trabajo de tesis indicado, he analizado los aspectos que a continuación se indican y he calificado su contenido, de conformidad con la escala de ponderación que sigue:

FACTORES EVALUADOS	PESO (%) A	PUNTOS / 100 B	PRODUCTO A x B
Redacción	10%		
Ortografía	10%		
Secuencia del contenido	10%		
Citas investigación	20%		
Investigación Primaria	20%		
Focalización y amplitud	10%		
Aporte Analítico del Investigador	20%		
TOTAL	100%		

Por lo expuesto, la calificación del trabajo presentado es de _____ sobre 100 puntos.

Atentamente,

Firma del Lector del Trabajo de Titulación
Tamara Denise Erazo Orrego



Powered by
Arizona State University

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

ANEXO 6

INFORME DE DIRECTOR DE TESIS O TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, 13 de abril de 2022

Ingeniero
HALLO ALVEAR RODRIGO FERNANDO
DIRECTOR ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS y ECONOMICAS

Presente.-

De mi consideración:

Yo, **TAMARA DENISE ERAZO ORREGO**, certifico que he revisado la presentación en PowerPoint, para la Defensa de Grado de la Tesis **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLAZA COMERCIAL UBICADA EN EL SECTOR MONTESERRÍN AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO"** de la estudiante: **EMILY DENISSE ALVAREZ VIVERO**

Atentamente,

Tamara Denise Erazo Orrego
Director de Tesis o Trabajo de Titulación