



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS DEL SECTOR
MINORISTA EN LOS MERCADOS MUNICIPALES. CASO PLAZA CENTRAL DE
PORTOVIEJO”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PREVIO AL TÍTULO DE

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

LETICIA MONCERRATE BRIONES MOREIRA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MG. ÓSCAR IVÁN CERÓN TATAC

SEPTIEMBRE, 2022

PORTOVIEJO

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

C.C. 1310821911

Tutor del trabajo de integración curricular

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

PRIMER LECTOR

Mg. Ana Sagñay Carrillo

C.C. 0602740672

SEGUNDO LECTOR

Mg. Gabriela Loor Marcillo

C.C. 1310198070

TERCER LECTOR

Ph.D. Hilarión Vegas Meléndez.

C.C. 1758617730

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, 26 septiembre 2022

f: -----

Leticia Moncerrate Briones Moreira

C.C. 1312560293

Av. Del ejército y calle 5 de junio

leticiabriones2012@gmail.com

+593 98 337 3738

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Leticia Moncerrate Briones Moreira

C.C. 1312560293

Dedicatoria

Con mucho amor dedico mi tesis ...

A esa niña que tenía mil sueños y miedos detrás, esa que quería hacer sentir a sus padres orgullosos, pero sobre todo sentirse feliz con los resultados de sus esfuerzos.

A esa adolescente que tuvo muchas caídas, que cargó con problemas que hicieron que quisiera rendirse más de una vez, cuyo impulso principal fue superarse a sí misma y recordar sus sueños de niña.

A esta mujer que acaba de culminar su etapa universitaria y sabe que la vida está llena de altos y bajos, en la cual deberá prepararse continuamente para enfrentar las adversidades que se puedan presentar, con una mente más madura y motivada a alcanzar el éxito.

Se la dedico a mis padres David y Leticia, quienes con mucho esfuerzo y dedicación me dieron siempre la mejor educación, aquellos que se emocionaban con cada logro que obtenía y me motivaron a superarme día a día. Se la dedico a mi hermano Reynaldo, quien siempre ha cuidado de mí, el que ha sido mi compañero durante toda mi vida, con quien dividía mis tristezas y alegrías.

A mis ángeles, mi mami Enma y papi Plutarco, quienes siempre me cuidaron con amor y respeto.

A mi mamita Clara, la cual aún tengo la dicha de tener conmigo, quien siempre me inculcó la fuerza y el coraje para salir adelante. En especial, se la dedico a mi papito Modesto al cual un día le prometí que estudiaría y no me rendiría hasta obtener mi título universitario, quien fue mi motivación a lo largo de mi carrera universitaria y hoy por fin puedo cumplir la promesa, aunque ya no esté a mi lado.

LETICIA MONCERRATE BRIONES MOREIRA

Agradecimiento

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, por haberme brindado una educación de excelencia y calidad durante mi trayectoria académica. A sus docentes quienes compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi carrera universitaria. En especial, a mi tutor de tesis el MG. Óscar Iván Cerón Tatac, por haberme guiado en todo este proceso con paciencia y responsabilidad, además de brindarme su apoyo inigualable. De la misma manera, agradezco a los comerciantes minoristas y Administradora de Plaza Central sin los cuales no hubiera podido llevar a cabo mi investigación.

A quienes fueron mis compañeros desde el día uno de clases, por su compañerismo y por la linda amistad que se formó durante todos estos años.

A mi sobrina Olivia, quien llegó a iluminar mi vida y a mi cuñada Valeria, por motivarme cada día a culminar mi carrera. A mi prima Belén, la que ha estado en cada paso que he dado alentándome, a Jennifer por ser una gran hermana que siempre da los mejores consejos y motivaciones, a Anita por ser una tía postiza paciente que siempre se preocupa por mi bienestar. Agradezco a mi tía Carmen, Fernanda y la Sra. Hipatia, mis eternas madres, por todo su amor y conocimiento brindados.

Y a todos mis familiares y amigos que han estado a mi lado impulsándome a salir adelante y ser mejor cada día. Del mismo modo, agradezco a todas esas mujeres que lucharon para obtener los derechos que hoy gozo, siendo uno de ellos el poder acceder a una educación de calidad.

LETICIA MONCERRATE BRIONES MOREIRA

Resumen

Esta investigación mixta analizó los micro y pequeños negocios del sector minorista en la Plaza Central de Portoviejo, dada la importancia de conocer la situación actual en que se encuentra este sector comercial. Por ello, se realizó este estudio descriptivo desde mayo de 2022 a enero de 2023, ejecutando un análisis situacional de estos negocios. Se encuestó a una muestra de 100 comerciantes sobre temas de caracterización, operatividad contable financiera y problemas acontecidos en el 2022, y se entrevistó a la administradora para conocer inconvenientes presentados con los comerciantes y requisitos a cumplir para acceder a un local. Los hallazgos del análisis situacional determinan que en esta plaza existe un total de 550 comerciantes laborando en negocios de productos proteicos, verduras, lácteos, mariscos, restaurantes, entre otros. Los resultados de las encuestas muestran que los ingresos y gastos de compras de los comerciantes alcanzan hasta \$5000 dólares mensuales, siendo sus principales inconvenientes la forma empírica o informal en que llevan sus registros contables, y la poca variedad gastronómica ofertada en los restaurantes. La entrevista evidencia que esta plaza cuenta con infraestructura moderna y tecnificada, así como variedad de productos que desafortunadamente es desconocida por muchos ciudadanos; además, el requisito principal para obtener un puesto dentro de la plaza es hacer una solicitud mediante oficio al gerente de la empresa pública PortoComercio EP. Se concluye que existe saturación de negocios que ofertan los mismos productos, lo cual ocasiona problemas entre los comerciantes de esta plaza.

Palabras clave: comerciantes, empírica, infraestructura, situacional

Abstract

This mixed research study assessed small and micro businesses in the retail trade sector at *Plaza Central de Portoviejo*, regarding the importance of determining the current situation of this sector. Accordingly, this descriptive research study was conducted from May 2022 to January 2023, performing a situation analysis in these businesses. A sample of 100 merchants of this central market was surveyed on issues such as characteristics, financial accounting and problems they faced in 2022; the administrator was interviewed on issues such as problems with merchants and requirements to access to market stalls and stores. The results of the situation analysis determine that this central market has a total of 550 merchants working in different businesses of selling protein products, vegetables, dairy products, seafood, restaurants, among others. The survey findings show that income and purchase expenses of these merchants reach up to \$5,000 dollars per month, while their main drawbacks are the informal way in which they keep their accounting records and poor food variety at local restaurants. The interview findings evidence that this central market has modern technology infrastructure and offers different types of products, which unfortunately are unknown to many citizens; also, the main requirement to access to a market stall or store is to write a letter of request to the manager of the municipally owned corporation called *PortoComercio EP*. It is concluded that there is saturation because businesses offer the same products, which causes problems among merchants at this central market.

Keywords: merchants, informal, infrastructure, situation

Tabla de contenido

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	I
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	II
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	III
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción	1
Objetivos de la investigación	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	4
Metodología de la investigación	4
Población y muestra.....	4
Tipo de muestreo.....	5
Análisis de la información metodológica	6
Resultados	8
Sectorización y actividad económica	10
Número de comerciantes y giro de negocios	10
Matrices estratégicas interés y externas (MEFI -MEFE).....	30
Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	30
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	32
Matriz de perfil de competencia (MPC).....	34

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	40
Discusión.....	44
Conclusión	46
ANEXOS	51

Índice de tablas

Tabla Nro 1 Estratos de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.....	4
Tabla Nro 2 Estratos de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.....	5
Tabla Nro. 3 Metodología de la investigación.....	8
Tabla Nro. 4 Personal que labora dentro del mercado Plaza Central.....	11
Tabla Nro. 5 Número de negocios minoristas por sectorización y actividad económica.....	11
Tabla Nro 6 Matriz FODA Global.....	26
Tabla Nro 7 Matriz de fortalezas: Descripción.....	27
Tabla Nro. 8 Matriz de Debilidades: Descripción.....	28
Tabla Nro. 9 Matriz de Oportunidades: Descripción	29
Tabla Nro. 10 Matriz de Amenaza: Descripción.....	30
Tabla Nro. 11 Matriz de Factores externos MEFI.....	32
Tabla Nro. 12 Matriz de Factores internos MEFE.....	35
Tabla Nro. 13 Matriz de perfil de competencia (MPC).....	37
Tabla Nro 14 Matriz de resultados de la caracterización.....	39
Tabla Nro. 15 Matriz de resumen de entrevista.....	41
Tabla Nro 16 Matriz de Estrategias.....	43

Índice de Gráfico

Gráfico Nro. 1 Plaza Central Portoviejo.....	8
Gráfico Nro. 2 Ubicación geográfica- Plaza Central de Portoviejo.....	9
Gráfico Nro. 3 Número de negocios minoristas por sectorización y actividad económica.....	12
Gráfico Nro. 4 Número de los comerciantes encuestados por categorización.....	13
Gráfico Nro. 5 Inversión de negocio.....	14
Gráfico Nro. 6 Frecuencia de abastecimiento.....	15
Gráfico Nro. 7 Gastos de compras.....	16
Gráfico Nro. 8 Ingresos mensuales.....	16
Gráfico Nro. 9 Qué tiempo lleva dentro de la plaza.....	17
Gráfico Nro. 10 Criterio de elección de proveedores.....	18
Gráfico Nro. 11 Frecuencia de capacitación.....	19
Gráfico Nro. 12 Plan presupuestario.....	20
Gráfico Nro. 13 Registros contables.....	21
Gráfico Nro. 14 Registro de Inventario.....	22
Gráfico Nro. 15 Principales Problemas.....	23

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS DEL SECTOR MINORISTA EN LOS MERCADOS MUNICIPALES. CASO PLAZA CENTRAL DE PORTOVIEJO

Introducción

Con la construcción del nuevo mercado municipal denominado “Plaza Central de Portoviejo” inaugurado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas junto con el GAD Municipal en la ciudad de Portoviejo el 17 de octubre de 2021 , el cual surge luego que la estructura anterior sufriera afectaciones tras el terremoto del 16 de abril de 2016 así lo indica (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2021) , pretende llevar esta Plaza a un estilo de centro comercial en la cual se busca innovar, ante el servicio antiguamente brindado en las calles. Permitiendo a los comerciantes minoristas exhibir sus productos en un ambiente más limpio, ordenado y elegante. Contará con una infraestructura que permitirá al comercio local competir con grandes cadenas de supermercados, con 623 comerciantes minoristas dentro del establecimiento, refiere (Diario EL Universo, 2021). El mercado municipal Plaza Central de Portoviejo se encuentra en la parroquia 12 de marzo. Entre Alajuela, García Moreno, Julio Jaramillo y Córdoba siendo las 4 calles que lo rodean.

Es de vital importancia analizar cuál es la situación en la que se encuentra el sector comercial minorista del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo para ello es importante realizar un análisis estratégico donde podamos determinar la situación real en la que se encuentra este sector. De esta manera se es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.

Las Plazas que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad tales como: frutas, abastos, carnes, lácteos, vegetales, pescados, camarón, productos no perecibles, entre otros, juegan un papel importante en la sociedad, puesto que, satisface las necesidades así mismo para la economía local. Por lo tanto, es importante, que cuente con una organización eficiente y eficaz que le permita tener un crecimiento sostenibilidad en el mercado.

(Dini & Stumpo, 2018) en su libro denominado *MIPYMES en América latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, publicado por la CEPAL. Indica que:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) no pueden quedar al margen de este proceso. Más aún, su peso en el tejido productivo (el 99% de las empresas formales latinoamericanas son MiPymes) y en el empleo (el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño) las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible.

De acuerdo a Ramírez (2018) menciona que se debe aprovechar eficazmente las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, pero para ello la empresa debe hacer un diagnóstico conocido como DOFA la cual también es llamada FADO. El análisis estratégico, permitirá a la plaza central de Portoviejo tener una buena organización y distribución de los diferentes locales, de esta manera aprovechar las oportunidades que presenta el entorno fortaleciendo sus debilidades y amenazas mediante una planificación y organización general así un crecimiento sostenible para las plazas locales.

Suarez, Huraca, & Paladines (2017) indica que para conocer en el plano objetivo algunos indicadores económicos y en lo subjetivo sus actitudes, expectativas y dificultades en la gestión

del mercado. Para ello también se tomó la aportación de Reig, (2013) donde manifiesta que los mercados se encuentran actualmente en una encrucijada de supervivencia, que viene siendo agravada por la crisis económica actual, el envejecimiento de los comerciantes, las instalaciones y la decadencia del atractivo comercial.

El mercado de Portoviejo el cual anteriormente se denominaba mercado #1, dejó de funcionar debido a al terremoto que se produjo el 16 de abril del 2016, lo cual conlleva a grandes pérdidas, tanto en el aspecto económico o como social, debido a esto la provincia de Manabí pasó una dura situación económica, con el pasar del tiempo realizaron el proyecto para la reconstrucción del mercado, cabe mencionar que actualmente se llama Plaza Central.

El nuevo mercado de Portoviejo, denominado Plaza Central, fue inaugurado el domingo 17 de octubre de 2021, donde ha permitido al comercio local, competir con las grandes cadenas de supermercados, beneficiando a más de 550 comerciantes, dispuestos a través de módulos, locales e islas, para la comercialización de todo tipo de productos y alimentos como: cárnicos, lácteos, víveres, mariscos, frutas, legumbres, y más. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2021), sin duda alguna este centro comercial beneficia a varias familias del cantón Portoviejo y los recintos más cercanos, puesto que tiene como finalidad el comercio.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el contexto estratégico de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo

Objetivos específicos

OE1: Categorizar los negocios minoristas ubicados dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo mediante la sectorización y por actividad económica

OE2: Desarrollar un diagnóstico situacional estratégico externo e interno de los negocios minoristas dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

OE3: Formular estrategias aplicables al sector minorista del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo para la obtención de una ventaja competitiva.

Metodología de la investigación

En la presente investigación se usa el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). El método cuantitativo determina la relación entre variables, generaliza, objetiviza los resultados a través de muestras que proceden de una población objeto de estudio. El estudio cualitativo se hace referencia a la estadística en la cual estudia características esenciales de un objeto que determina forma y frecuencia que se da en grupos de población tomados como muestra.

Población y muestra

El estudio tiene una población de 550 negocios minoristas que se encuentran en el mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

A continuación, se presentan los estratos establecidos para el cálculo del muestreo:

Tabla 1

Estratos de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

Estrato	Categoría	Número de locales (Universo Poblacional)	Porcentaje de relación (Universo Poblacional)
E1	Camarón	10	1.82%
E2	Carnes	51	9.27%
E3	Productos no perecibles	18	3.27%
E4	Pescado	63	11.45%
E5	Abasto	71	12.91%
E6	Pollo	39	7.09%
E7	Plátano	30	5.45%
E8	Restaurante	38	6.91%
E9	Flores	10	1.82%
E10	Frutas	100	18.18%
E11	Verduras	59	10.73%
E12	Varios (Heladería, farmacéutico, celulares, panificadora, bisutería y accesorios)	29	5.27%
E13	Lácteos	18	3.27%
E14	Huevos	10	1.82%
E15	Bisutería	4	0.73%
TOTAL		550	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora (2022) Nota: Muestra el número de establecimientos dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

Tipo de muestreo

Esta investigación, aplicará el muestreo proporcional por intención seleccionada. En este caso, se procederá a seleccionar a los negocios minoristas de acuerdo al porcentaje de relación y a la categoría.

Tabla 2

Estratos de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

Estrato	Categoría	Número de locales (Universo Poblacional)	Porcentaje de relación (Universo Poblacional)	Cálculo (Muestra Proporcional)
E1	Camarón	10	1.82%	2
E2	Carnes	51	9.27%	9
E3	Productos no perecibles	18	3.27%	3
E4	Pescado	63	11.45%	11
E5	Abasto	71	12.91%	13
E6	Pollo	39	7.09%	7
E7	Plátano	30	5.45%	5
E8	Restaurante	38	6.91%	7
E9	Flores	10	1.82%	2
E10	Frutas	100	18.18%	18
E11	Verduras	59	10.73%	11
E12	Varios (Heladería, farmacéutico, celulares, panificadora, y accesorios)	29	5.27%	5
E13	Lácteos	18	3.27%	3
E14	Huevos	10	1.82%	2
E15	Bisutería	4	0.73%	1
	TOTAL	550	100%	100

Fuente: Elaborado por la investigadora (2022). Nota: La tabla 2 muestra el cálculo (Muestra Proporcional) dando como resultado una muestra de 100 comerciantes dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.

Análisis de la información metodológica

Para desarrollar el proyecto se llevará a cabo un procedimiento de muestreo cualitativo y cuantitativo, considerando que se aplicará las tres técnicas principales y necesarias en una investigación que ayudará alcanzar los objetivos propuestos en el presente documento, las cuales son: la ficha de observación (al establecimiento), la encuesta-formulario (al establecimiento y cada propietario de establecimiento) y la entrevista (al administrador del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo). A continuación, se presenta la tabla general de la metodología:

Tabla 3

Metodología de la investigación

Objetivos de la investigación	Tipo de investigación	Diseño de investigación	Técnicas de investigación	Procesamiento de la información
OE1: Categorizar los negocios minoristas ubicados dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo mediante la sectorización y por actividad económica.	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fichas de observación (al establecimiento) ● Formulario de encuesta (al establecimiento y los comerciantes minoristas). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de diagnóstico.
OE2: Desarrollar un diagnóstico situacional estratégico externo e interno de los negocios minoristas dentro del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualitativa. ● Cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulario de encuesta (a los comerciantes minoristas) y entrevista (administrador de la Plaza Central de Portoviejo). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matrices de diagnóstico estratégico (Externo e interno).
OE3: Formular estrategias aplicables al sector minorista del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo para la obtención de una ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> ● Analítica. ● Campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualitativa. ● Cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulario de encuesta (a los comerciantes minoristas) y entrevista (administrador de la Plaza Central de Portoviejo). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz ponderada de estrategias.

Fuente: Elaborada por la investigadora (2022). Nota: Se diseñará un solo modelo en la ficha de observación, en el formulario de encuesta y en la entrevista.

Resultados

OE1: CATEGORIZAR LOS NEGOCIOS MINORISTAS UBICADOS DENTRO DEL MERCADO MUNICIPAL PLAZA CENTRAL DE PORTOVIEJO MEDIANTE LA SECTORIZACIÓN Y POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

El mercado municipal plaza central de Portoviejo cuenta con diferentes áreas, la que está habilitada las 24 horas del día, la sección del patio de comida con la que cuenta con 60 locales; los demás comerciantes solo atienden en el día, cuenta con un edificio de parqueo con una capacidad de 192 vehículos distribuidos en varias secciones, una plaza de carga y descarga con un espacio para 33 vehículos, la plaza central tiene múltiples ingreso para su mayor accesibilidad; tiene grandes pasillos en donde los circulantes pueden pasar con tranquilidad, posee de escaleras eléctricas, carritos de compras, ascensor, interconexión fluida entre las áreas. Adicional a eso también cuenta con una edificación climatizada para venta de marisco y pescado con una capacidad de 70 unidades; en las áreas de proteicos cuenta con 130 unidades; en el área de frutas, legumbres y genéricos con 170 unidades; en el área de productos de abastos tiene una capacidad para 70 comerciales; para el comercio ocasional tiene 25 espacios seleccionadas para esta sección en específico, en los productos no alimenticios son 24 unidades, y en los locales de negocio de anclas con 4; La plaza Central de Portoviejo cuenta con un total de 550 comercios distribuidos en varios secciones.

Gráfico Nro. 1

Plaza Central Portoviejo



Nota: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (2021)

La Plaza Central de Portoviejo se encuentra en la parroquia 12 de marzo. Entre Alajuela, García Moreno, Julio Jaramillo y Córdoba ver (ilustración 2)

Gráfico Nro. 2

Ubicación geográfica – Plaza Central de Portoviejo



Nota: (Google Maps, 2022)

Sectorización y actividad económica

La Plaza Central Portoviejo, cuenta con una administración la cual está encargada del funcionamiento de la misma, así mismo cuenta con guardias de seguridad para velar por el bienestar de los comerciantes y clientes que acuden todos los días.

Tabla Nro. 4

Personal que labora dentro del mercado Plaza Central

Datos	Cantidad
Comerciantes	550
Personal administrativo	5
Guardia de seguridad	2
Personal de limpieza	4
Total	561

Fuente: Elaborada por la investigadora (2022). Nota: la información se obtuvo a través de una ficha de observación

Cabe mencionar que esta plaza la actividad económica que ejecuta es la comercialización de abastos, carnes, mariscos, pollo, entre otros, también en la parte superior de la Plaza Central hay un comedor el cual funciona las 24 horas del día.

Número de comerciantes y giro de negocios

La dinámica comercial desarrollada en la plaza central cuenta con la totalidad de 550 Comerciantes, cuyos giros de negocios es conforme se detalla a continuación:

Tabla Nro. 5

Número de negocios minoristas por sectorización y actividad económica

Tipo de mercadería	Actividad económica	Número de locales	Porcentaje
descripción de productos y/o mercadería			
Camarón	Venta al por mayor de camarón y langostinos	10	2%

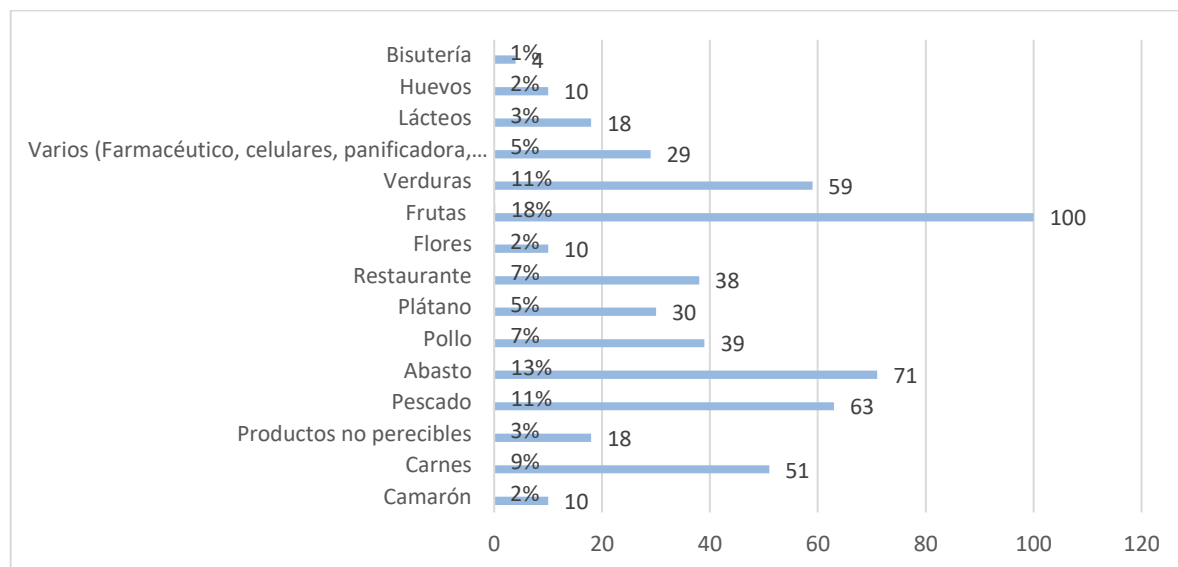
Carnes	Venta al por menor de carne en establecimientos especializados.	51	9%
Productos no perecibles		18	3%
Pescado	Venta al por menor de pescado, crustáceos, moluscos y productos de la pesca en establecimientos especializados	63	11%
Abasto	Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos.	71	13%
Pollo	Venta al por menor de carne (incluidos los de aves de corral) en establecimientos especializados.	39	7%
Plátano	Venta al por menor de otros productos alimenticios en establecimientos especializados	30	5%
Restaurante	Elaboración de platos a base de carne o de pollo, estofados y comidas preparadas al vacío, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.	38	7%
Flores	Venta al por menor de flores en establecimientos especializados, incluso arreglos florales.	10	2%
Frutas	Venta al por menor de frutas frescas en establecimientos especializados	100	18%
Verduras	Venta al por menor de verduras, legumbres y hortalizas frescas en establecimientos especializados.	59	11%
Varios (Farmacéutico, celulares, panificadora, y accesorios)	Venta al por menor de otros materiales y equipos.	29	5%
Lácteos	Venta al por menor de lácteos en establecimientos especializados.	18	3%
Huevos	Venta al por menor de huevos en establecimientos especializados.	10	2%
Bisutería	Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos.	4	1%

Total	550	100%
--------------	------------	-------------

Nota: La información se obtuvo a través de una ficha de observación. Fuente CIU

Gráfico Nro. 3

Número de negocios minoristas por sectorización y actividad económica



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

De acuerdo a la ficha de observación que se aplicó en Plaza Central Portoviejo que es un centro donde se comercializa productos de primera necesidad, por ello, se obtiene como resultado que existen 550 negociantes sectorizados de acuerdo a la tabla (véase tabla nro. 2); dentro del gráfico 1 como podemos visualizar el número de locales con lo que cuenta la Plaza Central es de 550 en donde los locales de frutas son 100 los que representa el 18%, seguido de los locales de las verduras con un total de 59 siendo estos el 11% de total general; como es de conocimiento general las frutas y las verduras son las que más se consumen en el diario vivir; además se muestra que los locales con menor ponderación se encuentran los camarones, flores, y huevos los cuales son 10 locales de cada uno, representando en un 2%; adicional cuenta con 4 bisuterías.

En la Plaza Central de Portoviejo intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para la comercialización de los productos. Algunos actores intervienen directamente y otros indirectamente. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales, económicas, sociales y políticas.

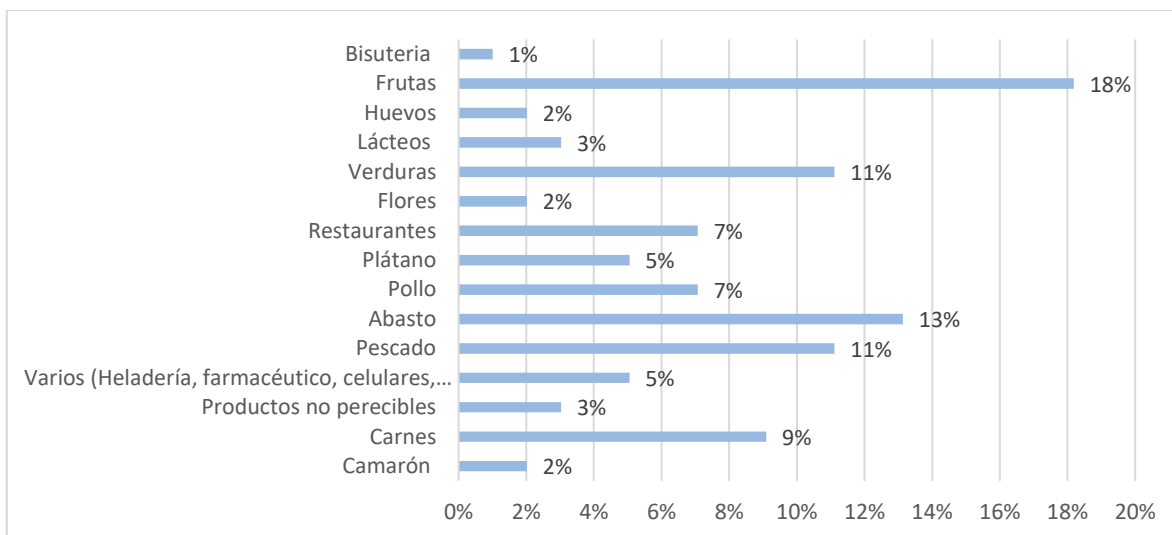
Dentro del sistema comercial que se desarrolla en la Plaza Central de Portoviejo y en lo que respecta al giro de venta de productos agrícolas se ha identificado Actores Principales o Directos, que son aquellos que en algún momento son dueños del producto y Actores Secundarios o Indirectos: que son los que brindan servicios y/o insumos de apoyo al sistema de comercialización.

Para formular las estrategias aplicables para la Plaza Central de Portoviejo se procedió a realizar una encuesta a un determinado número de comerciantes con el fin de conocer la situación actual de los comerciantes a través de 4 variables de acuerdo a la caracterización, operatividad, contable/financiera y los principales problemas; adicional se efectuó una entrevista con la administradora la Dra. María Atenaida Cedeño Avellan.

- **Caracterización:**

Gráfico Nro. 4

Número de los comerciantes encuestados por categorización.



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

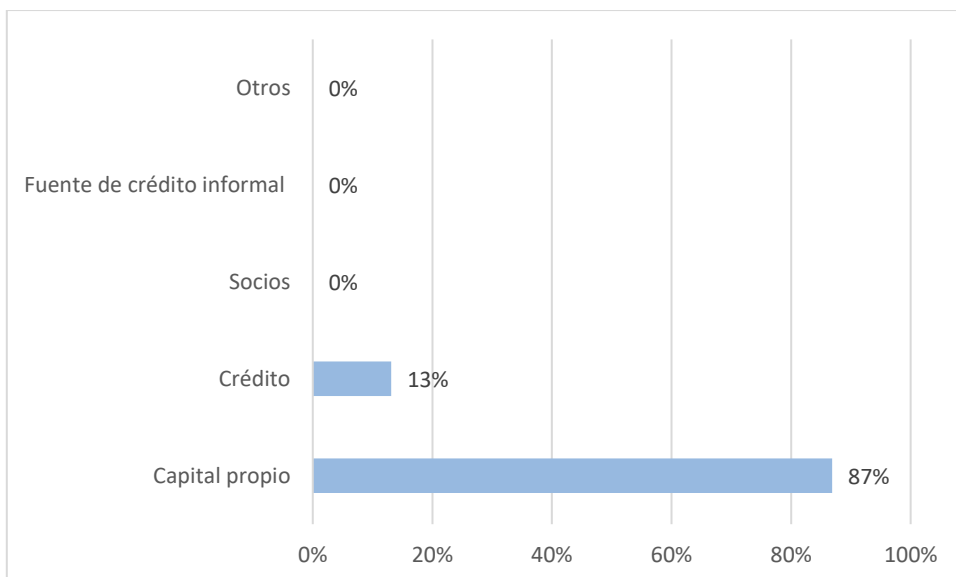
Análisis

Dentro de la Plaza Central se encuentran un total de 550 comerciantes de los cuales el mayor porcentaje recae en los locales de fruta con un total de 100 locales de frutas lo que representa el 18%, para esto se realizó el cálculo del total de los comerciantes con la cantidad de locales por el número de categoría lo cual se refleja en el gráfico nro. 2 dando como resultado realizar 18 encuestas a los locales de frutas, así mismo se realizó los demás locales para determinar el total de encuestas a realizar a los comerciantes de la plaza.

- **Operatividad**

Gráfico Nro. 5

Inversión de negocio



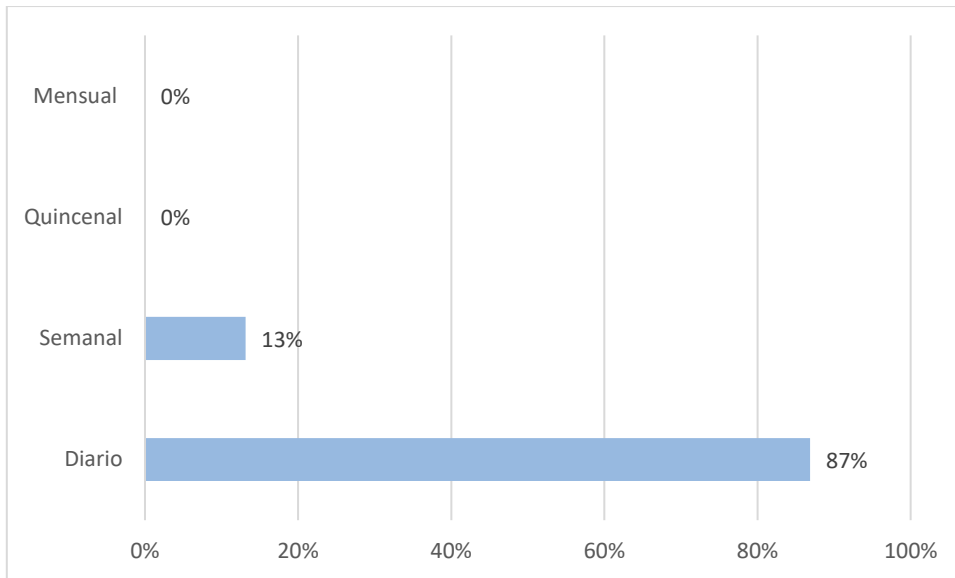
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

El 87% de los comerciantes encuestado realizó la inversión con capital propio, ya que al ser un puesto pequeño la inversión no es mucho por lo que no era tan necesario hacer préstamos bancarios, sino más bien es fruto de sus ahorros del día a día, el 13% con créditos a entidades financieras ya que no contaban con capital propio por lo que tuvieron que realizar un préstamo bancario.

Gráfico Nro. 6

Frecuencia de abastecimiento



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

El 87% de los comerciantes encuestado realizan el abastecimiento a diario de los productos por ser un mercado que oferta productos de primera necesidad para todos los hogares de la ciudad, además que al ser un mercado grande y tecnificado llama mucho la atención de las personas, mientras que el 13% de los comerciantes realizan su abastecimiento semanal.

Gráfico Nro. 7

Gastos de Compras

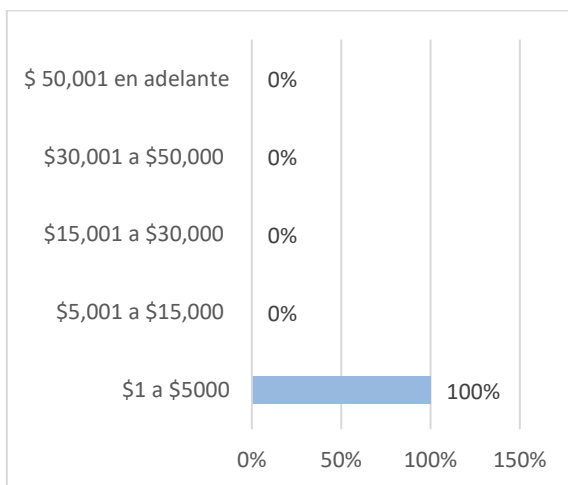
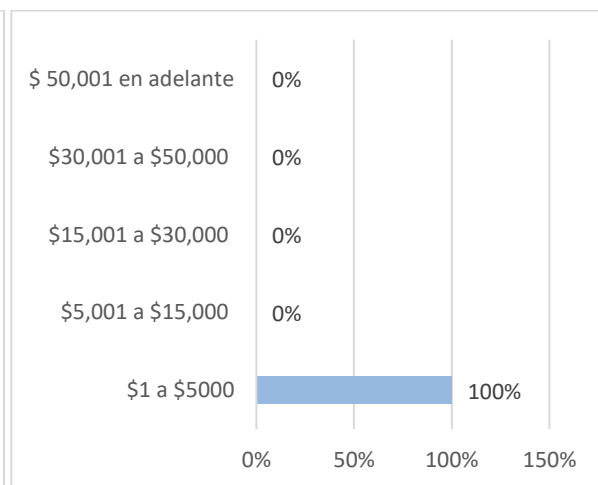


Gráfico Nro. 8

Ingresos Mensuales



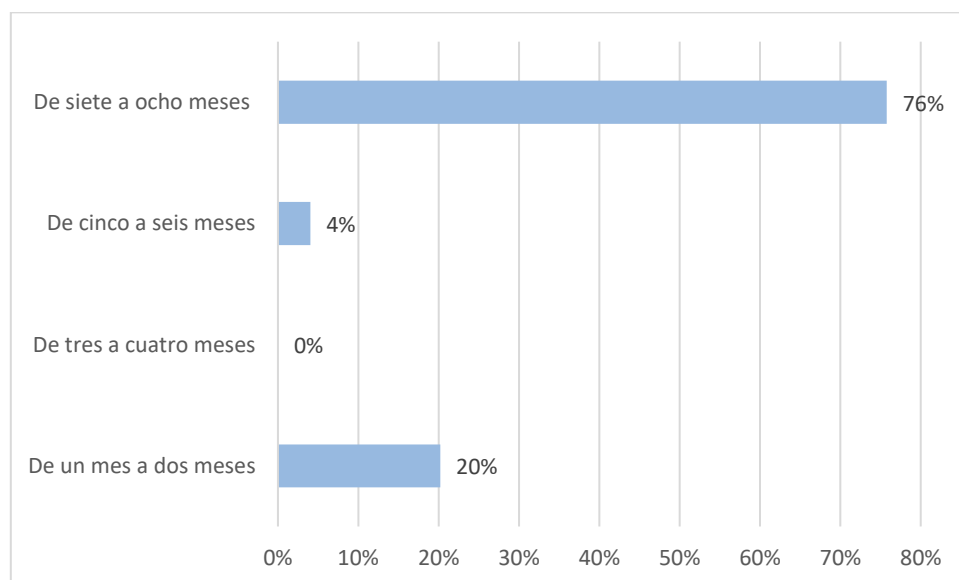
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

El 100% de la población gastan en sus ingresos de \$1,00 hasta \$5,000 dólares en los productos que ofertan para satisfacer las necesidades de la población en general. Al igual manera los egresos de los comerciantes de la Plaza central se encuentran a la par de los ingresos esto debido a que mayormente los comerciantes no tienen hábitos de ahorros, por ejemplo, si un comerciante gana 20 dólares al día se gasta todo y no dejan ahorro para así ir incrementando su capital.

Gráfico Nro. 9

Qué tiempo lleva dentro de la plaza



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

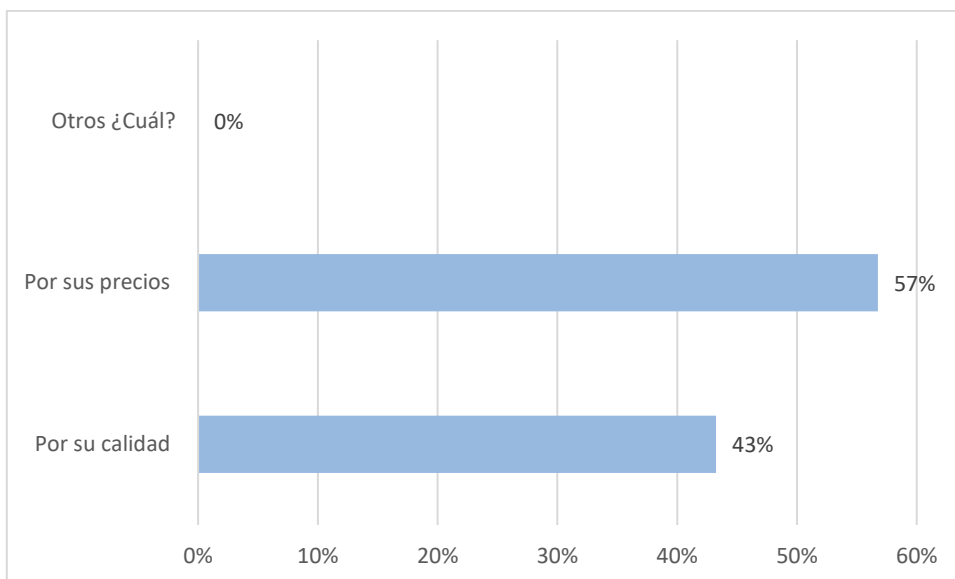
Análisis

Mediante la encuesta aplicada se obtuvo como resultado que el 76% de los locales llegan de entre siete a ocho meses trabajando dentro de la plaza de los cuales los que más se destacan

son el patio de comida, las verduras, frutas, entre otros. Mientras que el 20% llevan entre uno a dos meses de los cuales se pueden mencionar los locales de pescado, la carne, y el 4% restante están desde hace cinco a seis meses en la Plaza y entre ellos se encuentran los productos varios y flores.

Gráfico Nro. 10

Criterio de elección de proveedores



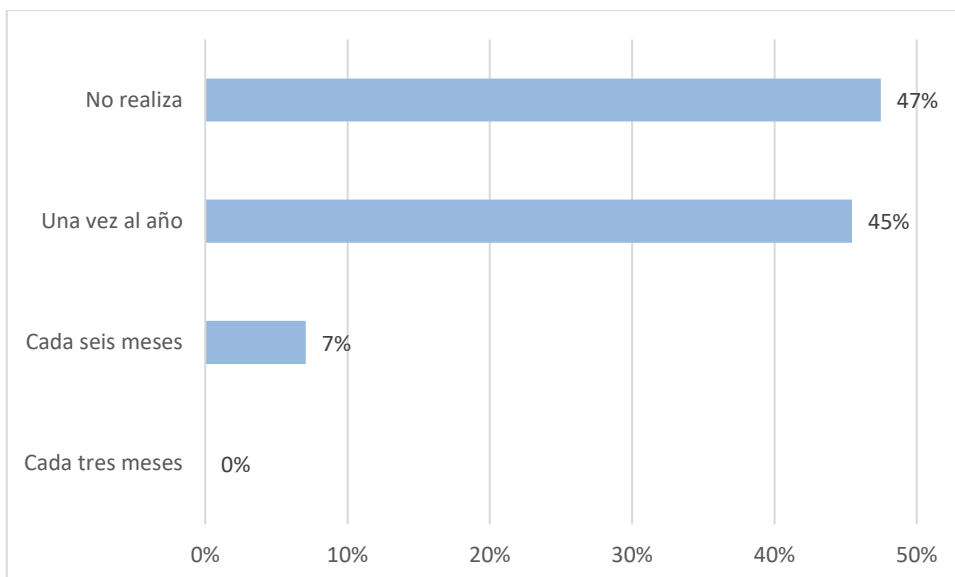
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

Por lo general los dueños de los locales seleccionan sus proveedores en base a sus precios, es lo que arroja la encuesta realizada a los comerciantes que está representado por el 57% de la población encuestados. Mientras que el 43% restante se fijan por la calidad de los productos ya que la finalidad de ellos es ofrecer productos de calidad a sus clientes.

Gráfico Nro. 11

Frecuencia de capacitación



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

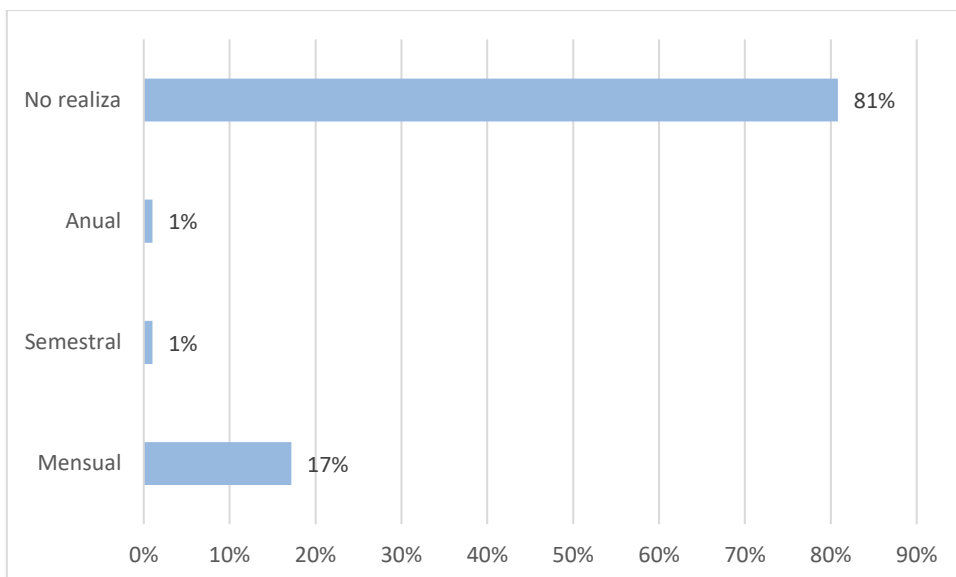
Análisis

El 47% de los comerciantes mencionan que no realizan capacitaciones esto debido a que sus locales son pequeños y sus procesos no necesitan de mucha organización, ni para la venta y administración de la misma, el 45% de la población encuestada las realiza una vez al año ya que ellos buscan prepararse para dar una mejor atención al clientes y una buena administración, y el 7% restante lo realiza cada seis meses en donde se encuentran, cursos de asesorías de cómo dar una buena atención, métodos de ahorro y de administración de sus locales.

- **Contable y Financiera**

Gráfico Nro. 12

Plan presupuestario



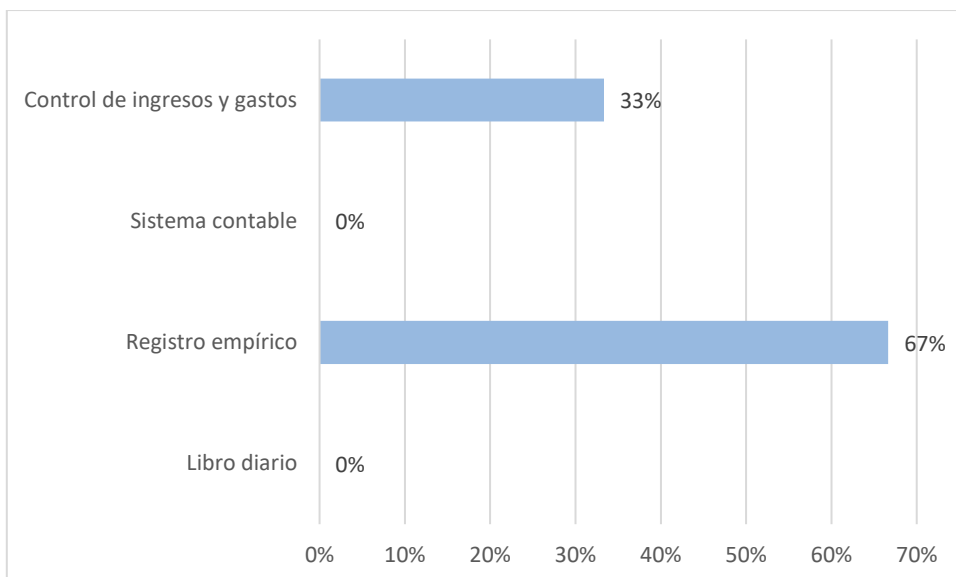
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

El 81% de los locales encuestados indicaron que no realizan planes presupuestarios, ya que, indican que no les hace falta, ya que ellos se manejan con los años de trayectoria y conocen lo necesario por sus ancestros, mientras que el 17% de ellos indican que lo realizan de forma mensual, pero es un plan básico, y el 1% los realizan de manera anual y semestral.

Gráfico Nro. 13

Registros contables



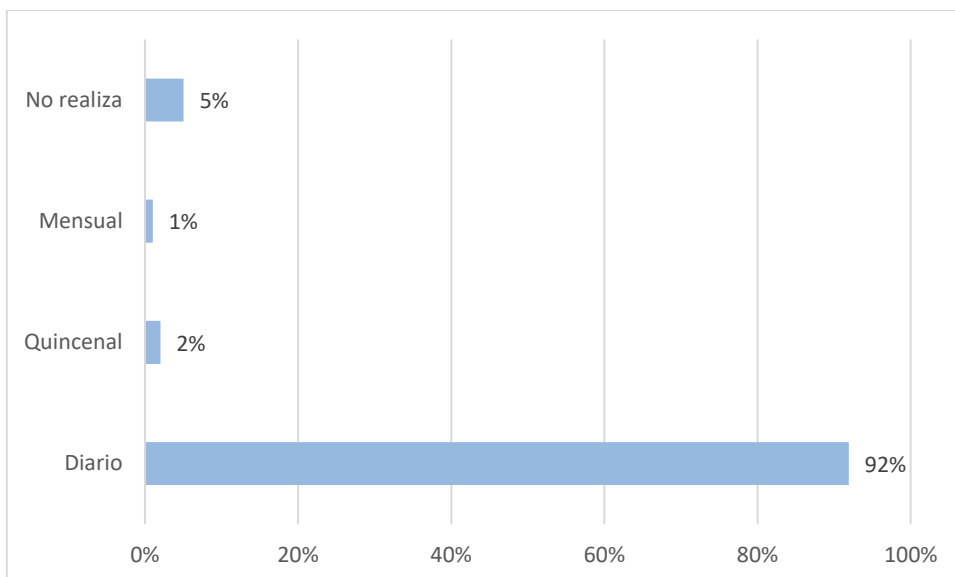
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

Los comerciantes encuestados indican que el 67% realiza los registros contables de manera empírica el cual consiste en llevar sus cuentas en una pequeña libreta donde anotan sus ventas diarias, mientras que el 33% indicaron que llevan un control de ingresos y gastos, pero sus registros son tradicionales haciendo notas de lo necesario en libretas, pero no lleva un control como es debido, por la falta de conocimiento y aplicación de la misma.

Gráfico Nro. 14

Registro de inventario



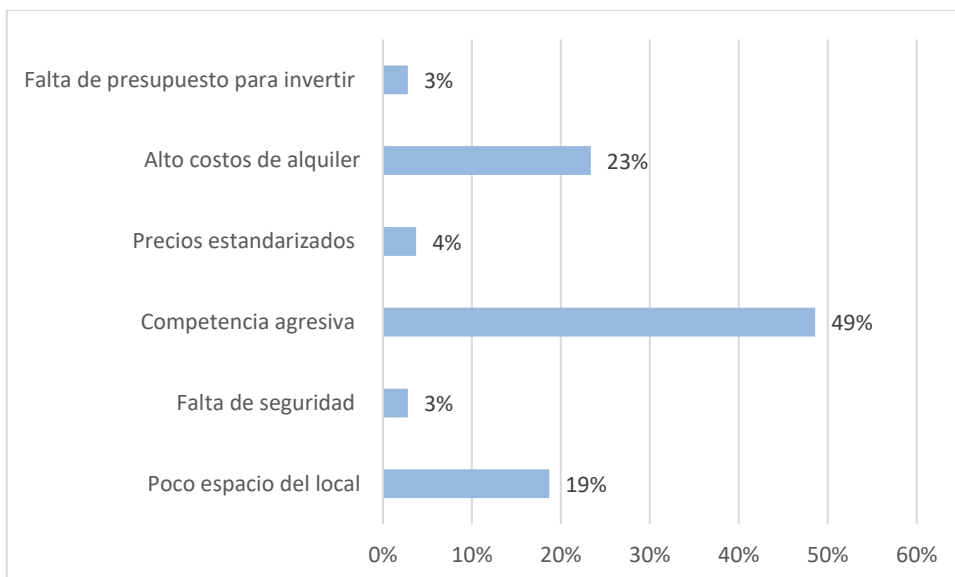
Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

Los comerciantes encuestados indican que el 92% de ellos realizan control del inventario a diario, pero lo realizan a través de la observación cuando van viendo que un producto determinado no alcanza para satisfacer las necesidades de la población, mientras que el 5% de ellos indican que no realizan un registro de inventario como tal ya que saben la cantidad de productos que deben de comprar para la semana, el 2% de ellos lo realiza de forma quincenal pero son de productos no perecibles y el 1% de ellos lo realiza de manera mensual.

Gráfico Nro. 15

Principales Problemas



Fuente: Elaborada por la investigadora. *Nota.* Datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los comerciantes.

Análisis

Para los comerciantes el principal problema es la competencia agresiva representada en un 49% esto debido que por lo general son locales repetitivos ,es decir, venden los mismo productos además de encontrarse ubicados cerca de estos mismo locales; mientras que el 23% consideran que el alto costo de alquiler es su mayor problema ya que sus ingresos y gastos son similares y no obtienen ganancias sustentables sino más bien para mantener el local; por otro lado el 19% menciona que el espacio del local no es muy favorable debido a contar con un espacio pequeño que no se les permite adecuar a su gusto; el 4% indican que los precios estandarizados no les permite a ellos manejar sus precios ya que existen rangos de hasta que cantidad se le puede subir y bajar a los productos; además existe dos problemáticas con el porcentaje del 3% las cuales son la falta de seguridad y falta de presupuesto para invertir.

OE2: DESARROLLAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO DE LOS NEGOCIOS MINORISTAS DENTRO DEL MERCADO MUNICIPAL PLAZA CENTRAL DE PORTOVIEJO.

El diagnóstico situacional es muy importante, ya que es la recopilación de información de la Plaza Central, la cual se realizó con la finalidad de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas con las que cuenta el mercado. A través de este estudio se nos permitió realizar un análisis de la información de la plaza central para conocer las capacidades y la realidad que afrontan día a día, permitiendo conocer la situación tanto de los locales que se encuentran dentro de la plaza, de su ambiente y de manera externa. Se realizó un FODA ver (Tabla Nro. 6) en donde se especificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que presenta el mercado central las cuales también se encuentran descritas cada una de ellas en las tablas ver (Tabla Nro. 7,8,9,10) de las cuales se encuentran a continuación.

Tabla Nro. 6*Matriz FODA Global*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cuenta con experiencia para atender y comprender lo que el cliente necesita.	D1. Falta de organización.
F2. Excelente presentación.	D2. Inestabilidad de fidelidad de los clientes en la Plaza Central
F3. Buena atención al cliente.	D3. No se cumple con las estrategias establecidas de PortoComercio.
F4. Ubicación estratégica de la plaza.	D4. Precios estandarizados.
F5. Infraestructura moderna y amplia	D5. No se puede adecuar el espacio del local.
F6. Variedad de oferta.	D6. Horario y espacio limitado.
F7. Trato directo con el cliente.	D7. Distribución de locales muy estandarizados.
F8. Parqueadero gratuito.	D8. Competencia agresiva.
F9. Ascensor.	D9. Falta de presupuesto para invertir en cada negocio.
F10. Alta afluencia del público.	D10. Altos costos de renta de locales.
OPORTUNIDADES	AMENAZA
O1. Calidad de productos.	A1. Entrada de nuevos competidores.
O2. Mercado en constante movimiento.	A2. Crisis económica a nivel local.
O3. Los dueños de negocios o locales están en constante capacitación.	A3. Inestabilidad política.
O4. Crecimiento de la ciudad.	A4. Rebrote de covid-19.
O5. Posibilidad de aumentar la afluencia del público.	A5. Aumento de precio de los productos.
O6. Dinamiza la situación económica de la ciudad.	A6. Presencia de comercio informal fuera de la plaza.
O7. Negociación directa con los proveedores.	A7. Inseguridad y delincuencia.
O8. Ventas de productos de primera necesidad.	A8. Menores ingresos y mayores impuestos.
O9. Accesibilidad a la compra de productos de cualquier estrato socioeconómico.	A9. Cambios en los reglamentos y requisitos para la plaza.
O10. El consumidor valora la cercanía y el tiempo por su distancia corta.	A10. Más tendencia al precio que a la calidad.

Nota: Elaborado por la investigadora.

(Ponce, 2006) afirma que la matriz FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que su conjunto diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas. Es por ello en donde a continuación se describen los factores críticos y la descripción de cada una de ellas para la elaboración del FODA.

Tabla Nro. 7

Matriz de fortalezas: Descripción

Código	Factor crítico de éxito (FCE)	Descripción
F1	Cuenta con experiencia para atender y comprender lo que el cliente necesita.	Por los años de experiencia al ser comerciantes locales.
F2	Excelente presentación.	Buena organización en la repartición y distribución de los espacios de los locales.
F3	Buena atención al cliente.	Debido a los años dedicados al comercio saben de primera mano el comportamiento de los clientes y cómo acercarse a ellos.
F4	Ubicación estratégica de la plaza.	Buena afluencia de personas en las calles donde está ubicada la plaza.
F5	Infraestructura moderna y amplia.	Cuenta con amplio espacio de circulación, buena iluminación y servicios adecuados.
F6	Variedad de oferta.	Posee productos de primera necesidad, y tiene una amplia gama de locatarios lo que permite al público mayores opciones de compra.
F7	Trato Directo con el cliente.	Porque el cliente es el consumidor final y así se da la venta directa
F8	Parqueadero Gratuito.	Cuenta con un amplio parqueadero debidamente señalizado.
F9	Ascensor.	Facilita el acceso a personas con discapacidades a la zona alta.
F10	Alta afluencia del público.	Debido a ser una plaza innovadora con infraestructura moderna, y la venta de productos de primera necesidad.

Nota: Elaborado por la investigadora

Dentro de esta variable en la tabla nro. 7 hace referencia a las fortalezas que cuenta la Plaza Central de Portoviejo entre una de ellas es que los comerciantes brinda una buena atención por los años de trayectoria, la presentación de los locales que se encuentran distribuidos de acuerdo a las necesidades del consumidor, su ubicación estratégica la cual beneficia no solo a los habitantes de la ciudad de Portoviejo sino que también beneficiando a los ciudadanos de los alrededores que pueden realizar sus compras; su infraestructura moderna y amplia facilita a los consumidores a visitar a esta plaza ya que es como un centro comercial en donde puede comprar de todo un poco de acuerdo a sus necesidades.

Tabla Nro. 8

Matriz de Debilidades: Descripción

Código	Factor crítico de éxito (FCE)	Descripción
D1	Falta de organización.	Infraestructura y el servicio de vigilancia brindan al cliente seguridad, pero a su alrededor ocasiona inseguridad por la aglomeración de transporte.
D2	Inestabilidad de fidelidad de los clientes en la Plaza Central	Al contar con varios puestos con productos iguales el cliente puede cambiar su fidelidad por los otros puestos y no por el que estaba acostumbrado a comprar.
D3	No se cumple con las estrategias establecidas de PortoComercio.	Haciendo referencia a la distribución del puesto ya que existe competencia, debido a que en el mismo espacio se encuentran los mismos productos en diferentes locales.
D4	Precios estandarizados.	PortoComercio establece precios los cuales se deben de cumplir.
D5	No se puede adecuar el espacio del local.	Debido a que el diseño ya está planteado y no se puede adecuar, ya que todos tienen el mismo diseño y espacio.
D6	Horario y espacio limitado.	Cuentan con un horario establecido.
D7	Distribución de locales muy estandarizados.	Se debe al espacio que se encuentra establecido en el diseño de la plaza.
D8	Competencia agresiva.	Debido a la cercanía de los locales existen competencias para ofertar productos iguales.
D9	Falta de presupuesto para invertir en cada negocio.	La inestabilidad económica hace que los dueños no puedan comprar muchos productos para ofertar.

D10 Altos costos de renta de locales. La poca venta y los costos de los alquileres no permiten tener buena ganancia a los dueños.

Nota: Elaborado por la investigadora

En la plaza Central cuenta con pequeñas debilidades ver la tabla nro. 8, entre las cuales, se encuentran la falta de seguridad a los alrededores por la delincuencia y la inseguridad que se está viviendo en el país, los precios estandarizados que se encuentran por rangos en donde no se puede subir ni bajar hasta los estipulado de acuerdo a los precios referenciales que se manejan dentro de los mercados, la competencia que existe dentro de los comerciantes por su cercanía genera molestia en algunos de ellos, los altos costos de las rentas de los espacios establecidos no permite a los comerciantes generar mayores ganancias.

Tabla Nro. 9

Matriz de Oportunidades: Descripción

Código	Factor crítico de éxito (FCE)	Descripción
O1	Calidad de productos.	Son productos de buena calidad, ya que mantiene contacto directo con los proveedores.
O2	Mercado en constante movimiento.	Poder adaptarse a los nuevos hábitos de compras.
O3	Los dueños de negocios o locales están en constante capacitación.	Constantemente están asistiendo a capacitaciones para brindar un mejor servicio.
O4	Crecimiento de la ciudad.	A medida que va creciendo la población se van incrementando las ventas.
O5	Posibilidad de aumentar la afluencia del público.	Con la infraestructura moderna llama la atención de los clientes, ya que ofertan productos de primera necesidad.
O6	Dinamiza la situación económica de la ciudad.	Ayuda a la aportación económica de la ciudad en general.
O7	Negociación directa con los proveedores.	Los vendedores se mantienen en contacto directo con los proveedores.
O8	Ventas de productos de primera necesidad.	Los productos ofertados son básicos en cada uno de los hogares de la ciudad de Portoviejo
O9	Accesibilidad a la compra de productos de cualquier estrato socioeconómico.	Puede acceder cualquier tipo de persona sin distinción de clase social, ya que se venden productos necesarios para todos.

O10 El consumidor valora el tiempo y Debido a que se mantienen horarios establecidos que la cercanía a la plaza. ciudadanía en general conoce.

Nota: Elaborado por la investigadora

Dentro de los factores externos las oportunidades ver tabla nro. 9, para la plaza central los productos que se ofertan en ella son productos de calidad con precios accesibles para la ciudadanía, los productos ofertados son de primera necesidad en la canasta básica convirtiéndose en factores que benefician a los comerciantes dentro de la plaza central.

Tabla Nro. 10

Matriz de Amenaza: Descripción

Código	Factor crítico de éxito (FCE)	Descripción
A1	Entrada de nuevos competidores.	La llegada de nuevos competidores afecta la estabilidad de los dueños de los puestos dentro de la plaza.
A2	Crisis económica a nivel local.	La inestabilidad económica que existe dentro del Ecuador afecta a toda la población en general.
A3	Inestabilidad política.	El cambio de gobierno afecta la estabilidad, ya que el nuevo gobierno entrante puede traer nuevas políticas que los habitantes deben de acoplarse, trayendo consigo la inestabilidad del pueblo.
A4	Rebote de covid-19.	La reducción del aforo por los incrementos del COVID afecta a los vendedores, ya que muchos por miedo a contagiarse no salen hacer las compras de primera necesidad.
A5	Aumento de precio de los productos.	Un paro nacional puede provocar el alza de los valores de los productos que provienen de la sierra.
A6	Presencia de comercio informal fuera de la plaza.	El comercio informal es lo más frecuente en toda la ciudad y sus alrededores.
A7	Inseguridad y delincuencia.	La delincuencia cada día se está apoderando más de la ciudad provocando mucha inseguridad a los habitantes.
A8	Menores ingresos y mayores impuestos.	Cuando las ventas bajan tienen menos ingresos, lo que afecta a su economía y el pago de impuesto se hace más difícil.
A9	Cambios en los reglamentos y requisitos para la plaza.	Los cambios de los reglamentos afectan a la estabilidad e inseguridad a los propietarios de los locales dentro de la plaza.

A10 Más tendencia al precio que a la calidad. Los clientes prefieren los comerciantes ambulantes por sus precios bajos, pero con productos de mala calidad.

Nota: Elaborado por la investigadora

Así como se presentan las oportunidades también se encuentran las amenazas ver tabla nro. 10, con la entrada de nuevos competidores puede afectar la tranquilidad de los demás comerciantes, así mismo como la inestabilidad económica que está pasando el país por la falta de trabajo en muchos de los hogares hacen que las personas migren a otra ciudad a probar suerte, los rebrotes de covid-19 y las restricciones de aforos en lugares cerrados suma amenaza constante que viven los comerciantes de todo el Ecuador en general, la inseguridad que se está viviendo día a día es un factor muy importante ya que los ciudadanos temen salir a realizar las compras.

Matrices estratégicas interés y externas (MEFI -MEFE)

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Para (Ponce, 2006) indica que la MEFE es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- Asignar una ponderación que vaya entre 0.0 (no importante) hasta 0.10 (muy importante), la ponderación de cada factor crítico, indica la importancia del mismo, el total del resultado de estas debe de tener la suma de todos los factores y así dar como resultado total 1.
- Se debe de asignar la calificación a cada una de ellas en la evaluación entre 1 y 4 en donde de importancia, donde 4 es importante y 1 irrelevante, ya sea tanto como para las fortalezas y debilidades.

- Se debe de realizar una multiplicación por cada factor crítico en donde se multiplica la ponderación con la evaluación y así se obtiene el resultado, y el mismo procedimiento se hace en todas las fortalezas y debilidades.
- Se suma el resultado de cada factor para saber si la organización cumple con la media ponderada.

Tabla Nro. 11*Matriz de Factores externos MEFI*

NRO.	FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
F1.	Cuenta con experiencia para atender y comprender lo que el cliente necesita.	0.05	4	0.2
F2.	Excelente presentación.	0.05	4	0.2
F3.	Buena atención al cliente.	0.05	4	0.2
F4.	Ubicación estratégica de la plaza.	0.05	4	0.2
F5.	Infraestructura moderna y amplia	0.09	4	0.36
F6.	Variedad de oferta	0.05	4	0.2
F7.	Trato directo con el cliente.	0.05	3	0.15
F8.	Parqueadero gratuito	0.04	3	0.12
F9.	Ascensor	0.04	3	0.12
F10.	Alta afluencia del público	0.05	4	0.2
NRO.	FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
D1.	Falta de organización	0.06	2	0.12
D2.	Inestabilidad de fidelidad de los clientes en la Plaza Central	0.06	2	0.12
D3.	No se cumple con las estrategias establecidas de PortoComercio.	0.04	3	0.12
D4.	Precios estandarizados	0.04	2	0.08
D5.	No se puede adecuar el espacio del local	0.04	1	0.04
D6.	Horario y espacio limitado	0.04	2	0.08
D7.	Distribución de locales muy estandarizados.	0.05	1	0.05
D8.	Competencia agresiva.	0.05	3	0.15
D9.	Falta de presupuesto para invertir en cada negocio	0.05	3	0.15
D10.	Altos costos de renta de locales	0.05	3	0.15
TOTAL		1		3.01

Nota: Elaborado por la investigadora

Análisis

La matriz MEFI, muestra que la Plaza Central de Portoviejo tiene una muy buena infraestructura moderna y amplia lo cual resalta el nombre la ciudad de Portoviejo convirtiéndola en una ciudad Smart City, la cual se considera como una ciudad inteligente en donde se utiliza la tecnología para que sus servicios públicos sean más interactivos para la ciudadanía, y de esta manera hacer que la ciudad sea considerada como modelo para seguir innovando con las infraestructuras con tecnología para que los habitantes tengan mayores facilidades, por ello la ponderación más alta es de 0.36 mostrando así que es una de sus mayores fortaleza la infraestructura moderna y amplia, indicando que mediante el proceso de ponderación las calificaciones muestran que la Plaza Central, cuentan con fortalezas que superan sus debilidades sobrepasando la media ponderada con un valor porcentual de 3.01; indicando que la plaza se encuentran en buen posicionamiento dentro del mercado.

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

para realizar la matriz de los factores externos se debe de considerar lo siguiente:

- Asignar una ponderación que vaya entre 0.0 (no importante) hasta 0.10 (muy importante), la ponderación de cada factor crítico, indica la importancia del mismo, el total del resultado de estas debe de tener la suma de todos los factores y así dar como resultado total 1.
- Se debe de asignar la calificación a cada una de ellas en la evaluación entre 1 y 4 en donde de importancia, donde 4 es importante y 1 irrelevante, ya sea tanto como para las oportunidades y amenazas.

- Se debe de realizar una multiplicación por cada factor crítico en donde se multiplica la ponderación con la evaluación y así se obtiene el resultado, y el mismo procedimiento se hace en todas las fortalezas y debilidades.
- Se suma el resultado de cada factor para saber si la organización cumple con la media ponderada.

Tabla Nro. 12*Matriz de Factores internos MEFE*

NRO.	FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
O1.	Calidad de productos	0.10	4	0.4
O2.	Mercado en constante movimiento	0.05	4	0.2
O3.	Los dueños de negocios o locales están en constante capacitación.	0.03	3	0.09
O4.	Crecimiento de la ciudad	0.03	3	0.09
O5.	Posibilidad de aumentar la afluencia del público.	0.05	4	0.2
O6.	Dinamiza la situación económica de la ciudad.	0.04	4	0.16
O7.	Negociación directa con los proveedores	0.04	4	0.16
O8.	Ventas de productos de primera necesidad	0.09	4	0.36
O9.	Accesibilidad a la compra de los productos sin estrato social socioeconómico	0.05	4	0.2
O10.	El consumidor valora la cercanía y el tiempo por su distancia corta	0.03	3	0.09
NRO.	FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
A1	Entrada de nuevos competidores	0.03	3	0.09
A2	Crisis económica a nivel local.	0.04	4	0.16
A3	Inestabilidad política	0.05	3	0.15
A4	Rebote de covid-19	0.09	2	0.18
A5	Aumento de precio de los productos	0.04	2	0.08
A6	Presencia de comercio informal fuera de la plaza.	0.03	1	0.03
A7	Inseguridad y delincuencia	0.09	4	0.36
A8	Menores ingresos y mayores impuestos	0.04	2	0.08
A9	Cambios en los reglamentos y requisitos para la plaza	0.04	2	0.08
A10	Mas tendencia al precio que a la calidad.	0.04	2	0.08
TOTAL		1		3.24

Nota: Elaborada por la investigadora

ANÁLISIS

En la matriz de factores externos la oportunidad que más pondera dentro de esta es la venta de productos de primera necesidad, la Plaza Central cuenta con una gran variedad de productos, que toda la población de la ciudad necesita para la alimentación diaria ,como lo

son las verduras, carnes, leche, queso, pollo marisco entre otros, que son los que entran en la canasta alimenticia de todo hogar, con un porcentaje de 0,36 gracias a la venta de productos de primera necesidad; pero teniendo en cuenta que la amenaza más fuerte es la inseguridad y delincuencia debido a tantos casos de asesinato que se han venido desarrollando dentro de la provincia y esto ha hecho que las personas hoy en día no salgan con normalidad a hacer sus actividades diarias como por ejemplo ir a la Plaza Central a realizar las compras necesarias para el hogar. La Plaza Central cuenta con Oportunidades que superan sus amenazas, sobrepasando la media ponderada con un valor porcentual de 3.24; indicando que la Plaza Central se encuentra en buen posicionamiento dentro del mercado.

Matriz de perfil de competencia (MPC)

(Ponce, 2006) indica que permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos.

Para realizar esta matriz de perfil competitivo lo primero que se debe de realizar es obtener información de las empresas competidoras, determinar los aspecto o factores que se van a considerar como factores críticos sean estas fuertes o débiles para las organizaciones; se le asigna una calificación en donde 1 es debilidad fuerte, 2 menor debilidad. 3 menor fuerza, y mayor fuerza. Para saber el total de cada una se multiplica la ponderación y calificación una vez multiplicado todos los factores se procede a realizar una suma y luego se obtiene el ponderado correspondiente.

Para la elaboración de esta matriz se optó por aplicar una técnica de observación del Mercado número 2 y de la Plaza Central que se encuentran en la misma zona geográfica para poder realizar la respectiva comparación de cada uno de los factores de riesgo.

Tabla Nro. 13*Matriz de perfil de competencia (MPC)*

ORGANIZACIÓN		1		2		
		MERCADO NÚMERO 2		PLAZA CENTRAL		
Nº	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Variedad de oferta	10%	2	0.2	3	0.3
2	Tecnología	15%	3	0.45	4	0.6
3	Precios estandarizados	7%	4	0.28	4	0.28
4	Costos de alquiler de locales	8%	3	0.24	4	0.32
5	Calidad de productos	10%	3	0.3	4	0.4
6	Posicionamiento del mercado y ubicación	20%	2	0.4	4	0.8
7	Infraestructura	10%	3	0.3	4	0.4
8	Alta afluencia al público	7%	3	0.21	4	0.28
9	Calidad de servicio	8%	3	0.24	3	0.24
10	Dueños de locales capacitados	5%	3	0.15	2	0.1
TOTALES		100%		2.62		3.72

Nota: Elaborado por la investigadora

Análisis

Una vez analizados los factores críticos de cada uno de los mercados, se puede observar que la Plaza Central es el que pondera con un total de 3,72% debido a su posicionamiento del mercado y ubicación, a su tecnología e infraestructura moderna que resáltese la ciudad, haciéndola más atractiva para los turistas debido a que se encuentran muchas cosas novedosas, ya que esta se muestra como un mall con tecnologías más desarrolladas en lo que respecta a la infraestructura y diseño. A comparación al Mercado número 2 que toma el segundo lugar debido a su porcentaje de 2,62 es decir que se encuentra sobre la media establecida indicando igual que es un buen mercado ya que al igual que la Plaza Central ofrecen también productos básicos de primera necesidad y de calidad, que de igual manera ayuda a mantenerse con sus precios estandarizados y gracias a sus clientes de las zonas aledañas ya que les queda más cerca a los ciudadanos de la zona.

O3. FORMULAR ESTRATEGIAS APLICABLES AL SECTOR MINORISTA DEL MERCADO MUNICIPAL PLAZA CENTRAL DE PORTOVIEJO PARA LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.

Para la creación de esta matriz se procedió a tomar los resultados obtenidos mediante la formulación de preguntas en base a una encuesta aplicada a los comerciantes de la Plaza Central, desde sus indicadores, donde se tomó en cuenta cada uno de los porcentajes obtenidos mediante la aplicación de la encuesta en la que nos permitió, formular estrategias en base a los resultados y a lo que como negocio necesitaban, para esta manera seguir vigente en el mercado y cumplir con todas las expectativas y necesidades del cliente.

La formulación de estrategias dentro de la Plaza Central de Portoviejo es muy importante ya que de esta manera permitirá a los comerciantes seguir mejorando día a día ya que el mercado se encuentra en constante cambio en donde los clientes buscan facilidades en su vida cotidiana mediante la mejora de los servicios y productos que oferta la plaza central, por lo que actualmente la mayoría de personas están acostumbrado a una vida consumista.

Para esto a continuación se presenta el resumen de las encuestas realizadas a los comerciantes de la Plaza Central de Portoviejo y previo a esto el análisis de cada uno de ellos presentados en la tabla Nro. 13 a continuación

Tabla Nro. 13*Matriz de resultados de la caracterización*

INDICADORES	PREGUNTA	PORCENTAJE	ANÁLISIS	
CARACTERIZACIÓN	Actividad comercial	Camarón		En esta se determinó la actividad comercial de los locales que se encuentran dentro de la plaza central, en la que se reflejó que existen 15 categorías de las cuales el 18% está representado por las frutas que son productos necesarios en el diario vivir, seguidamente de los productos de abastos con el 13% que son indispensables en los hogares de cada habitante.
		Carnes	9%	
		Productos no perecibles	3%	
		Varios (Heladería, farmacéutico, celulares, panificadora, y accesorios)	5%	
		Pescado	11%	
		Abasto	13%	
		Pollo	7%	
		Plátano	5%	
		Restaurantes	7%	
		Flores	2%	
		Verduras	11%	
		Lácteos	3%	
		Huevos	2%	
Frutas	18%			
Bisutería	1%			
OPERATIVIDAD	2.1 Inversión de negocio	Capital propio	87%	La operatividad en los negocios dentro de la plaza central se basan en que los comerciantes han realizado su inversión por capital propio en su mayoría, teniendo como gasto e ingresos entre \$1,00 a \$5.000 dólares; en donde el 87% realiza su abastecimiento semanalmente basándose mayormente en los precios que ofertan los proveedores más que en su calidad, la mayor parte de los comerciantes no asisten a capacitaciones que les brindan en
		Crédito	13%	
	2.2 Frecuencia de abastecimiento	Diario	87%	
		Semanal	13%	
	2.3 Gastos de Compras	\$1 a \$5000	100%	
	2.4 ingresos mensuales	\$1 a \$5000	100%	
	2.5 Que tiempo lleva dentro de la plaza	De un mes a dos meses	20%	
		De siete a ocho meses	76%	

	2.6 Criterio de elección de proveedores	Por su calidad Por sus precios	43% 57%	la plaza sobre temas relacionados a ahorro, atención al clientes entre otros.
	2.7 Frecuencia de capacitación	Una vez al año No realiza	45% 47%	
CONTABLE/FINANCIER A	3.1 Plan presupuestario	Mensual No realiza	17% 81%	Para los procesos contables y financieros los comerciantes lo hacen de manera empírica sin ningún proceso estructurado sino más bien llevan sus cuentas diarias en pequeñas libretas ya que al ser negocios pequeños no necesitan de procesos contables tecnificados.
	3.2 Registros contables	Registro empírico Control de ingresos y gastos	67% 33%	
	3.3 Registro de inventario		92%	
		Diario No realiza	5%	
PRINCIPALES PROBLEMAS	4. Principales Problemas		49%	Entre los principales problemas que se encuentran en la plaza central para los comerciantes es la competencia agresiva ya que, al estar los negocios ubicados de manera conjunta es decir unidos unos a otros con otros de la misma categorización hace que haya fuerte competencia entre ellos al ofrecer los mismo productos, así mismo el alto costo de alquiler ha generado problemas ya que para la mayoría de los comerciantes al tener ingresos similares en los gastos no le permiten tener una ganancia rentable que le ayude a sustentar este tipo de alquiler y adicional no les quede ganancia para ellos.
		Competencia agresiva Alto costos de alquiler	23%	

Nota: Elaborado por la investigadora

Para la realización de la matriz de resumen de la entrevista realizada a la Dra. María Atenaida Cedeño Avellan, se procedió a tomar en cuenta lo más importante mencionado por la administradora, en la cual su entrevista se encuentra en los anexos.

Tabla Nro. 14

Matriz de resumen de entrevista

ENTREVISTA	
PREGUNTAS	FACTOR CLAVE
1. ¿Cuáles son los requisitos para tener un espacio dentro de la plaza central?	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la solicitud de espacio mediante oficio
2. ¿Cuál es el cobro que se le realiza a los comerciantes por el espacio?	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realiza el cobro de acuerdo a los metros cuadrados que ocupe el comerciante los comerciantes catastrados pagan diario \$ 1,00 dólar
3. ¿Cuáles son los horarios de los comerciantes y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> ● La plaza central está habilitada los 7 días de la semana, ● Hora de apertura desde las cinco de la mañana, ● El patio de comida está habilitado las 24/7
4. ¿Cuáles fueron los criterios o factores que llevaron para la distribución de los locales?	<ul style="list-style-type: none"> ● Socialización, ● Ubicación con criterios técnicos.
5. ¿Cómo se lleva el control de los locales dentro de la plaza central?	<ul style="list-style-type: none"> ● Inspectores, ● Personal de seguridad. ● Personal de limpieza, ● Se basan bajos los reglamentos establecidos, ● Sus restricciones son no fumar ni beber bebidas alcohólicas, ● Se debe mantener los pasillos limpios y ordenados en cada puesto.
6. ¿Qué medidas toman con lo que respecta a los comerciantes informales que se encuentran alrededor de la plaza?	<ul style="list-style-type: none"> ● Por medio del área control territorial que se encarga de controlar y vigilar la presencia de los comerciantes informales.

7. ¿Cuáles son los principales problemas detectados con los comerciantes?

- Competencias,
- No están acostumbrados a estar en un lugar cerrado,
- Se resisten al cambio

8. ¿Cuáles serían las estrategias para mantener la sostenibilidad de la plaza central?

- Comunicación abierta,
- Comunicación institucionalmente,
- Captar más espacio dentro de la plaza,
- Capacitaciones a los comerciantes para que brinden una mejor atención al cliente maquinarias tecnificadas.

Nota: Elaborado por la investigadora

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Para la creación de la matriz de las estrategias se tomó en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Plaza Central, adicional se tomó en consideración puntos importantes de la encuesta y entrevista aplicada formando con estas estrategias que lleven a la mejora de los problemas encontrados dentro de esta.

Para determinar las estrategias adecuadas o idóneas se realizó el cruce de las variables del FODA para la formulación de las estrategias ofensivas se cruzó entre debilidad más oportunidad, para las defensivas las fortalezas más amenazas, en la de reorientación debilidad más oportunidad y para las de supervivencia debilidad más amenazas.

Tabla Nro. 15

Matriz de Estrategias

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1. Calidad de productos. O2. Mercado en constante movimiento. O3. Los dueños de negocios o locales están en constante capacitación. O4. Crecimiento de la ciudad. O5. Posibilidad de aumentar la afluencia del público. O6. Dinamiza la situación económica de la ciudad. O7. Negociación directa con los proveedores. O8. Ventas de productos de primera necesidad. O9. Accesibilidad a la compra de productos de cualquier estrato socioeconómico. O10. El consumidor valora la cercanía y el tiempo por su distancia corta.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<p>F1. Cuenta con experiencia para atender y comprender lo que el cliente necesita. F2. Excelente presentación. F3. Buena atención al cliente. F4. Ubicación estratégica de la plaza. F5. Infraestructura moderna y amplia F6. Variedad de oferta. F7. Trato directo con el cliente. F8. Parquadero gratuito. F9. Ascensor. F10. Alta afluencia del público.</p>	<p>F1-F3-O3 Realizar más capacitaciones enfocadas a la atención al cliente para que exista una buena relación entre cliente y comerciante. Además de realizar capacitaciones online para que no perjudique el tiempo de trabajo de los comerciantes. F4-F10-O4-O5 Incrementar la gama de productos mediante la eliminación de puestos repetitivos con el fin de ser reemplazados por otros que ofrezcan otros productos necesarios para los clientes, como por ejemplos puestos de comida rápida, implementar más cajeros de diferentes bancos. F2-F6-O1-O5 Mejorar las habilidades de los comerciantes en nuevas ideas a la atención del cliente, además de mejorar la organización de sus productos con el fin de dar una buena imagen de orden y limpieza.</p>	<p>F3-F6-A10 Realizar demostraciones con muestras gratis de ciertos productos demostrando así la calidad de ellos, haciendo así que los clientes se basen más en la calidad que en el precio. F5-F9-A7 Ubicar una cámara dentro del ascensor debido al miedo e inseguridad de las personas al utilizarlos por la distancia en la que está ubicado. F10-A4 Seguir con las medidas de bioseguridad ante un rebrote de covid-19.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
<p>D1. Falta de organización.</p> <p>D2. Inestabilidad de fidelidad de los clientes en la Plaza Central</p> <p>D3. No se cumple con las estrategias establecidas de PortoComercio.</p> <p>D4. Precios estandarizados.</p> <p>D5. No se puede adecuar el espacio del local.</p> <p>D6. Horario y espacio limitado.</p> <p>D7. Distribución de locales muy estandarizados.</p> <p>D8. Competencia agresiva.</p> <p>D9. Falta de presupuesto para invertir en cada negocio.</p> <p>D10. Altos costos de renta de locales.</p>	<p>D2-D8-O2-O5 Mejorar la gastronomía con el fin de captar más clientes, más variedad en el menú en comida criolla obteniendo con esto una mayor fidelidad por parte de los clientes y evitando así que busque consumir en los locales que se encuentran en su alrededor (Competencia).</p> <p>D9-O4-O6-O7 Realizar pequeños préstamos bancarios con el fin de abastecerse de mejor manera y tener una mejor presentación de los productos que sean más llamativos para los consumidores.</p> <p>D9-D10-O3-O8 Realizar capacitación basada en contabilidad y finanzas con el fin de mejorar sus registros contables, teniendo un mejor control de sus ingresos y egresos, para evitar problemas financieros basado en el alto costo de las rentas de los locales.</p>	<p>D1-A9 Implementar un croquis que contenga la ubicación de cada uno de los locales según su categorización evitando así confusión en los clientes.</p> <p>D8-A1 disminuir los negocios respectivos y aumentar negocios que ofrecen nuevos productos que sea necesario para la comunidad que asista la plaza.</p> <p>D10-A8 Implementar facilidades de pago para los comerciantes que presentan problemas financieros y no puedan cancelar la renta de los locales</p>

Nota: Elaborado por la investigadora

Análisis

Para la formulación de estrategias implica tomar decisiones y acciones que llevan actividades a largo plazo para atender eficazmente las oportunidades y amenazas que presenta la plaza dentro del mercado con el fin de hacerle frente a cualquier situación que amerite aplicar una estrategia.

Para ello se determinó que la plaza central se debe de enfocar en estrategias que vayan a la mejora de la atención al cliente, la presentación tanto de los locales como la de los productos aumentando la gama de ellos haciendo así más atractivo lo que se oferta dentro de la Plaza Central, aparte de mejorar la seguridad y señalización brindando mayor información para los clientes que asisten habitualmente a la plaza.

Se tiene que tener en cuenta que a los manabitas les gusta degustar variedades de comidas típicas de la costa es por ello en donde se debe de implementar más platos típico o criollos de la provincia para de esta manera los consumidores tengan mucha más variedad de alimentos y no solo consumir lo mismo de siempre.

Discusión

El diagnóstico levantado en la Plaza Central de Portoviejo determinó que dentro del mismo se encuentra un total de 550 comerciantes de las cuales se aplicó una encuesta a 100 comerciantes y una entrevista a la administradora, donde nos pudo mostrar las falencias y las futuras mejoras que podrían tener la plaza en el futuro.

En el artículo del periódico Ecuador en Directo (2021) denominado “*En Portoviejo se inaugurará el nuevo mercado Plaza Central, financiado con recursos de la Ley de Solidaridad*”, indica que:

El mercado contará con más de 500 espacios para comercios como módulos, locales, islas, áreas concesionadas, venta de cárnicos y lácteos, frutas y legumbres, víveres, mariscos, flores y comercio ocasional. La accesibilidad prioriza la inclusión, pues en toda el área hay pasillos tipo rampas y cuenta con dos escaleras eléctricas, tres ascensores, 13 ingresos con accesibilidad peatonal incluyente y además 42 pasos peatonales señalizados en las calles aledañas.

En esta investigación cualitativa y cuantitativa muestra que la categorización de los negocios minorista ubicados dentro de la Plaza Central de Portoviejo se da por sectorización y actividad económica, en donde están ubicados por áreas del mismo tipo comercial, haciendo esto que haya gran cantidad de los mismos productos dentro de la Plaza.

Se tiene que tomar en cuenta que la distribución de los locales ha traído consecuencia a los comerciantes en sus ventas debido a la competencia agresiva que existe entre ellos ya que en su mayoría manifiestan la inconformidad debido a que los locales que se encuentran ubicado de primero tienen mayores ventas debido a estar a primera vista de los clientes. Pero para los clientes

es de gran beneficio, que la plaza cuente con varios locales con los mismos productos ya que siempre podrá abastecerse con los productos de primera necesidad, y no tendrán problemas al momento de buscar lo que requieren, esto debido a que contarán con varios locales que ofrecerán lo que necesitan; y por ende no será un problema para ellos, sino más bien tienen una oportunidad de encontrar una gran variedad de productos.

En los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los comerciantes de la plaza central, se pudo determinar que sus ingresos y egresos se encuentran en un rango de \$1,00 a \$5000, lo cual no es tan beneficioso para los comerciantes ya que ellos no tienen hábitos de ahorro lo poco que ganan se los gastan en un día, la falta de capacitación en algunos comerciantes no los deja progresar ya que siempre están pendiente de las ventas que hacen los vecinos y no se centran en la de ellos, por otro lado en lo que respecta a los estados financieros y contables en su gran mayoría lo llevan de manera empírica por falta de conocimiento o porque no quieren actualizar sus métodos y prefieren hacerlo de forma tradicional lo que consiste en anotar o registrar las ventas en una pequeña libreta.

A pesar de que la Plaza Central brindan capacitaciones sobre la atención al clientes, ahorros, y de contabilidad muchos de ellos no asisten ya que consideran que es una pérdida de tiempo y no es considerada porque indican los encuestados que no necesitan de ninguna capacitación ya que sus conocimientos se han visto desarrollando con el pasar de los días y años de trayectoria que tienen, es por ello que se implementaran capacitaciones online para que los comerciantes desde la comodidad de sus hogares estén en constante capacitaciones para brindar un mejor servicio al momento de desarrollar las ventas dentro de la Plaza Central.

Según Gonzalo, Jonathan, Espinoza, & Janneth (2020) cita a Mejía (2017) en donde indica que la capacitación personal es una necesidad de las empresas y su intención es guiar el aprendizaje

colaborativo como recurso, con la finalidad de obtener mejores resultados (Mejía, 2017). Esto significa contar con trabajadores con conocimientos idóneos para poder responder a las necesidades con las que cuenta la empresa y las demandas del mercado.

Para esto es de gran importancia que todos los comerciantes estén en constante capacitación debido a que el cambio en el mercado se está dando a través del tiempo, por lo que un comerciante con conocimientos actualizados es lo que permitirá que se mantengan en el mercado.

Conclusión

- La plaza central a pesar de contar con una estructura tecnificada y considerada como Smart City en donde es la plaza con mejor infraestructura dentro de la provincia de Manabí, presenta inconvenientes con los comerciantes que no están acostumbrados a estar encerrados y al estar tan cerca el uno del otro hacen que estén pendiente de los precios que vende el otro, ya que toda su vida prácticamente ha vendido casi al aire libre sus productos, además que existen fuertes competencia entre ellos debido que están divididos por sectorización y actividad comercial, es decir por negocios que ofertan los mismo productos. La plaza central cuenta con diferentes restaurantes que ofrecen variedad de comida, pero se determinó mediante la encuesta aplicada y también por comentarios de los mismo clientes, a estos restaurantes les falta más gastronomía como platos criollos que realmente lleguen al gusto de los clientes.
- La falta de información de la Plaza Central ha llevado el desconocimiento de muchos habitantes de todos los productos que ofertan y de los servicios que cuentan por lo que la falta de un croquis dentro de la plaza es de gran necesidad ya que esta trae inconveniente con los clientes para tener claro donde se ubican cada uno de los negocios que se encuentran

dentro de la plaza. Para los clientes nuevos o los que van por primera vez a la Plaza Central se les complica ubicarse debido a que las señaléticas que se encuentran dentro ella son muy pequeñas y poco visible para los ciudadanos de la tercera edad, se debería de implementar un croquis que indique los lugares en donde se encuentran cada cosa, para así evitar que los consumidores se pierdan

- Mediante la investigación se permitió conocer que existen algunos inconvenientes dentro de la Plaza como lo son la falta de mayor gastronomía en los restaurantes, la saturación de los negocios con los mismos productos que han traído problemas entre los mismos comerciantes en los que uno vende menos y otros más debido al acercamiento entre ellos, todo esto conlleva presentar algunas estrategias mencionadas anteriormente que la plaza puede ejecutar para la mejora de este problema. Por ello es de gran importancia que los comerciantes cuenten con conocimientos básicos de contabilidad y de cuál es la forma correcta de cómo se llevan las cuentas de los negocios, y cómo utilizar las herramientas financieras para el beneficio del negocio.

Bibliografía

- Amboya, G. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Caro, F. (2017). *Proyecto de inversión: tienda de ropa femenina*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/6697/caro-tesisfce.pdf
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño. y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Ecuador en Directo. (08 de octubre de 2021). En Portoviejo se inaugurará el nuevo mercado Plaza Central, financiado con recursos de la Ley de Solidaridad. Obtenido de <https://ecuadorendirecto.com/2021/10/08/en-portoviejo-se-inaugurara-el-nuevo-mercado-plaza-central-financiado-con-recursos-de-la-ley-de-solidaridad/>
- Franco, J. (2018). *Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba*. Riobamba: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Giuseppe Martínez, M. P. (2019). *EMPRESAS FAMILIARES: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Guayaquil: UIDE.

Google Maps. (28 de junio de 2022). Obtenido de

<https://www.google.com/maps/place/Plaza+Central/@-1.0569225,->

[80.458025,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xf60405b7931bda9c!8m2!3d-1.0569225!4d-](https://www.google.com/maps/place/Plaza+Central/@-1.0569225,-80.458025,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xf60405b7931bda9c!8m2!3d-1.0569225!4d-)

[80.458025](https://www.google.com/maps/place/Plaza+Central/@-1.0569225,-80.458025)

Luis Sigüenza, J. V. (2020). *Análisis estratégico-operativo y propuestas de mejora de procesos para una microempresa comercial piurana*. Piura: Universidad de Piura.

Martín, V. (2010). Mercados municipales: la respuesta de los consumidores. *Distribución y Consumo*. Obtenido de <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/50/2.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (16 de octubre de 2021). Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/mtop-y-gad-municipal-inauguran-plaza-central-para-impulsar-el-comercio-de-los-portovejenses/>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2021). *MTOP y Gad Municipal inauguran Plaza Central para impulsar el comercio de los portovejenses*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/mtop-y-gad-municipal-inauguran-plaza-central-para-impulsar-el-comercio-de-los-portovejenses/>

Miriam Morales, V. P. (2019). *El impacto de la planificación estratégica en las microempresas*. Veracruz. Obtenido de <http://ru.iiec.unam.mx/4839/1/2-168-Mar-Perez%20-%202da.pdf>

Ponce, T. H. (septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/>

Ramírez, P. P. (2018). *Propuesta de plan estratégico*. Pereira. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17396/PROPUESTA%20DE%20PLAN%20ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suarez, V. J., Huraca, V. L., & Paladines, G. V. (2017). Desarrollo turístico de los mercados municipales en centros históricos. Mercado San Francisco. Quito-Ecuador. *Revista Publicando*. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/570/pdf_390

ANEXOS

Imagen Nro. 1: Encuesta realizada a los comerciantes de la Plaza Central



Imagen Nro. 2: Comerciantes de los puestos de frutas y legumbres



Imagen Nro. 3 comerciantes de productos cárnicos



Imagen 4 Entrevista con la Dra. María Cedeño Avellan Administradora de la Plaza Central de Portoviejo



Encuesta



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

Objetivo: Analizar el contexto estratégico de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo

1. DATOS DE COMERCIANTES DE LA PLAZA CENTRAL PORTOVIEJO					
Razón social					
Propietario y/o representante legal:					
Fecha de inicio de actividades:					
1. Caracterización:					
Camarón	Pescado	Plátano	Verduras		
Carnes	Abasto	Restaurantes	Lácteos		
Productos no perecibles	Pollo	Flores	Huevos		
Varios (Heladería, farmacéutico, celulares, panificadora, bisutería y accesorios)	Otros (detalle):				
2. Operatividad					
2.1 Inversión de negocio		2.2 Frecuencia de abastecimiento		2.3 Gastos de Compras	
Capital propio	Diario	\$1 a \$5000	\$1 a \$5000		
Crédito	Semanal	\$5,001 a \$15,000	\$5,001 a \$15,000		
Socios	Quincenal	\$15,001 a \$30,000	\$15,001 a \$30,000		
Fuente de crédito informal	Mensual	\$30,001 a \$50,000	\$30,001 a \$50,000		
Otros		\$ 50,001 en adelante	\$ 50,001 en adelante		
2.5 Que tiempo lleva dentro de la plaza		2.6 Criterio de elección de proveedores		2.7 Frecuencia de capacitación	
De un mes a dos meses	Por su calidad	Cada tres meses			
De tres a cuatro meses	Por sus precios	Cada seis meses			
De cinco a seis meses	Otros ¿Cuál?	Una vez al año			
De siete a ocho meses		No realiza			
3. Contable y Financiera					
3.1 Plan presupuestario		3.2 Registros contables		3.3 Registro de inventario	
Mensual	Libro diario	Diario			
Semestral	Registro empírico	Quincenal			
Anual	Sistema contable	Mensual			
No realiza	Control de ingresos y gastos	No realiza			
4. Principales Problemas					
Poco espacio del local	Competencia agresiva	Alto costos de alquiler			
Falta de seguridad	Precios estandarizados	Falta de presupuesto para invertir			

Entrevista



MANABÍ

Objetivo: Analizar el contexto estratégico de los negocios minoristas del mercado municipal Plaza Central de Portoviejo

Entrevista realizada a la administradora a la Dra. María Cedeño Avella administradora de la Plaza central de Portoviejo

1. **¿Cuáles son los requisitos para tener un espacio dentro de la plaza central?**
2. **¿Cuál es el cobro que se le realiza a los comerciantes por el espacio?**
3. **¿Cuáles son los horarios de los comerciantes y por qué?**
4. **¿Cuáles fueron los criterios o factores que llevaron para la distribución de los locales?**
5. **¿Cómo se lleva el control de los locales dentro de la plaza central?**
6. **¿Qué medidas toman con lo que respecta a los comerciantes informales que se encuentran alrededor de la plaza?**
7. **¿Cuáles son los principales problemas detectados con los comerciantes?**
8. **¿Cuáles serían las estrategias para mantener la sostenibilidad de la Plaza Central?**

ENTREVISTA

Se realizó la entrevista a la Administradora de la Plaza Central de Portoviejo, la Dra. María Atenaida Cedeño Avellan.

1. ¿Cuáles son los requisitos para tener un espacio dentro de la plaza central?

Lo primero que tienen que hacer las personas es realizar un oficio solicitando disponibilidad de espacio dentro del giro de negocio que la persona quiere implementar, esto tiene un ordenamiento, nosotros tenemos giros de negocio de proteicos, verduras, lácteos, mariscos y área de comedores. De acuerdo a la persona del giro de negocio que quiere implementar, es la solicitud que tiene que ser dirigida al Ing. Gregory Franco, gerente de PortoComercio EP. Él remite la comunicación de acuerdo a la solicitud de la persona para conocer si existe o no disponibilidad de espacio de modulo en el momento que la persona lo solicita.

2. ¿Cuál es el cobro que se le realiza a los comerciantes por el espacio?

El cobro se hace dependiendo del espacio de los comerciantes ; los comerciantes catastrados tienen un pago mensual de \$1,00 dólar diario dentro de sus labores , pero hay otro proceso que se llama concesión, eso dependerá de los metros cuadrados que la persona necesite , es decir, quienes son los concesionados, los que traen su giro de negocio que no haya sido establecido para los comerciantes como por ejemplo, una perfumería, arreglo florales ,entre otros ,estas personas deben de construir su modulo con la aprobación de la empresa ,es decir, una estructura de acorde a la necesidades de la empresa , la persona construye su módulo de acuerdo al tamaño que se le concede y se paga por el tamaño por metro cuadrado, es decir, el precio varía de acuerdo a los metros cuadrados que los comerciantes necesitan.

3. ¿Cuáles son los horarios de los comerciantes y por qué?

La apertura de las puertas está desde la cinco de la mañana, que es la hora regular de la llegada de los comerciantes, hasta las 7 de la noche, normalmente todo depende de lo que el comerciante considere, sin embargo, la gran mayoría de ellos normalmente se queda trabajando tipo 3 a 4 de la tarde, pero paulatinamente se han ido quedando, ya que, en estas otras horas también hay ventas, entonces se van sumando poco a poco. El domingo es un poco más temprano, los puestos de comidas si están abiertos las 24 horas al día, los siete días de la semana.

4. ¿Cuáles fueron los criterios o factores que llevaron para la distribución de los locales?

No fui parte realmente de la distribución ,ya que ,tengo apuradamente dos meses cumpliendo mi función , pero tengo entendido que esto fue un proceso de socialización y ubicaciones con criterios de técnicos, dependiendo de las necesidades se fue compactando la distribución de los negocio, de manera que , tú vienes por papas y lleves hasta carnes y marisco, porque las necesidades son así, cada sección te obligaba a pasar como en un centro comercial ,con una canasta básica de lo primordial, de acuerdo a eso se fueron ubicando los sectores.

5. ¿Cómo se lleva el control de los locales dentro de la plaza central?

La empresa cuenta con inspectores y también con personal de seguridad, además del personal de limpieza, que es el articulado necesario para poder llevar adelante todo lo que ve, el proceso de control es para todos ellos. Todo esto se realiza verificando a través de los inspectores de acuerdo a los reglamentos que se tienen establecidos, se tienen algunas restricciones sobre el consumo de tabaco, las bebidas alcohólicas, se debe de tener los pasillos limpios y ordenados sus puestos de trabajo, tienen que estar habilitados y eso se realiza a través de los inspectores.

6. ¿Qué medidas toman con lo que respecta a los comerciantes informales que se encuentran alrededor de la plaza?

Ese es uno de los temas bastante complejos que nosotros tenemos ,se trabaja en articulación con el área control territorial ,el territorio externo es vigilado y controlado bajo esta dirección, esos son los reclamos permanentes que nosotros tenemos, personas que salen a la calle a comercializar sus productos sin tener un ordenamiento como tal ,inclusive con muchos de ellos se llegó a un acuerdo, que hoy están siendo parte interna de esta plaza , incluso algunos comerciantes facilitan productos para aquellos.

7. ¿Cuáles son los principales problemas detectados con los comerciantes?

Muchos de ellos hablan de la inconformidad, los comerciantes se quejan unos más que otros, un comerciante siempre te va a decir que está en desventaja en el tema de ventas, yo soy muy comprensible a muchos temas de estos, porque después que tú has tenido una costumbre por 40 a 50 años y tener una vida completamente libre, que te controlen es difícil, todo cambio tiene su reacción, ese es uno de los mayores inconvenientes. Ellos quieren más puertas, se sienten encerrados según ellos, porque no están acostumbrados a un lugar que les brinda comodidad, seguridad, confort, tranquilidad y paz, eso son los mayores problemas que manejamos aquí. Muchas veces es el resistirse al cambio, pero esto es un proceso, estamos buscando llegar a acuerdos reconstructivos. Además del aprender a competir de manera sana entre ellos y el no tener una cultura de ahorro.

8. ¿Cuáles serían las estrategias para mantener la sostenibilidad de la Plaza Central?

Estrategias para sostener la plaza central, las estamos tratando de aplicar que seguramente tienen que ir fortaleciéndose. Comunicación más abierta, más amplia, porque mira, tú me vienes hacer una entrevista hoy, una estudiante de administración que no conocía plaza central o que solo tuvo la oportunidad de salir al comedor en algún momento y no sabía la bondad que Plaza Central brinda, creo que en ese sentido Plaza Central tiene que ampliar todo lo que tenga que ver con comunicación institucionalmente, para hacernos conocer mucho más allá de lo que ya nos hacemos conocer. Estrategias serían también, el tema de seguir captando dentro espacios, que no quede libre, ubicaciones de anclas, de negocio que puedan dar mayor movilidad, otra estrategia sería ir mejorando la atención a través de capacitaciones a los comerciantes, para que sigan mejorando la atención como, por ejemplo, el que comercializa carne tenga su máquina al vacío y poder agregar valor, un plus que permite agregar un valor comercial y de atracción. La cooperación de los comerciantes es muy importante.