

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y BALANCED SCORECARD  
PARA LA PLAZA COMERCIAL NUEVA AURORA**

**ELABORADO POR: DANIELA JESSICA JACHO PEÑA**

**TUTOR: RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, JULIO 2022**

**DIRECTOR:**

ING. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

**LECTORES:**

Magister: José Chicaiza

Magister. Herman Spitzer

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a dios y a mis padres Leonidas Jacho y Ninfa Peña, quienes a lo largo de mi vida y de esta trayectoria han estado siempre pendiente de mí, velando por mi bienestar y educación siendo el pilar fundamental que es el apoyo en todo momento y circunstancias de la vida los adoro con mi corazón y les dedico este triunfo.

Agradezco a mi hija Hanna Cedeño por ser el motivo de salir adelante y convertirme en una profesional y gracias por brindarme tu apoyo y tu compañía, gracias por ser esa luz que guía mi camino mi princesa, te amo con el alma y la vida y por ti estoy donde estoy a puertas de tener mi título profesional te amo demasiado hija mía.

**Daniela Jacho**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de grado se enmarca en el contexto de contribuir al desarrollo empresarial competitivo sustentando la resolución de un problema planteado en un proceso de investigación bien planificado y anclado en el paradigma crítico-propositivo. El objetivo principal de este trabajo académico fue investigar el impacto de una planificación estratégica insuficiente. Se diagnosticó la situación actual de la plaza comercial Nueva Aurora utilizando factores de incidencia internos y externos, determinando las principales causas y consecuencias que caracterizaron un problema con consecuencias adversas, ventas y rentabilidad. Con base en un análisis de las principales variables investigadas, se elaboró el referido plan estratégico y el cuadro de mando integral para impulsar un desarrollo consistente y sustentable, demostrando un alto nivel de alineamiento de las áreas operativas a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. En conclusión, se aconseja que al hacer referencia a los hallazgos de la investigación e implementar la propuesta, la organización de investigación podrá incrementar su competitividad como resultado de una mejora sostenida en los niveles de productividad comercial como resultado de operaciones efectivas y calidad en el servicio. en el mercado en el que se enfoca la empresa.

Palabra Claves: Planificación estratégica, Balanced ScoreCard, Rentabilidad Arrendamiento

## **ABSTRACT**

This degree work is framed in the context of contributing to competitive business development by supporting the resolution of a problem in a well-planned research process anchored in the critical-propositional paradigm. The main objective of this academic work was to investigate the impact of insufficient strategic planning. The current situation of the Nueva Aurora shopping mall was diagnosed using internal and external incidence factors, determining the main causes and consequences that characterized a problem with adverse consequences, sales and profitability. Based on an analysis of the main variables investigated, the aforementioned strategic plan and the balanced scorecard were developed to promote consistent and sustainable development, demonstrating a high level of alignment of the operational areas to the mission, vision and objectives. company strategies. In conclusion, it is advised that by referring to the research demonstration and implementing the proposal, the research organization will be able to increase its competitiveness as a result of sustained improvement in business productivity levels as a result of effective operations and service quality in the market in which the company focuses.

**Keywords:** Strategic Planning, Balanced ScoreCard, Leasing Profitability

## ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	6
ÍNDICE DE TABLA .....	10
ÍNDICE DE FIGURA.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
Planteamiento del Problema .....	14
Descripción de la situación actual .....	14
Presentación de las probables consecuencias .....	15
Formulación del problema.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Diseño metodológico .....	17
Tipo de estudio.....	17
Métodos .....	17
Fuentes de recolección de la información.....	18
Análisis de los resultados.....	18
1 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	27
1.1 Diagnóstico situacional estratégico.....	27
1.1.1 Descripción del objeto de estudio.....	27

1.1.2	Reseña.....	27
1.2	CIIU y características.....	28
1.3	Análisis externo.....	29
1.4	Marketing estratégico.....	29
1.4.1	Análisis externo mediante PEST.....	30
1.5	Diagnostico organizacional.....	39
1.5.1	Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter.....	39
1.5.2	Oportunidades y amenazas del sector.....	42
1.6	Análisis interno.....	43
1.6.1	Cadena de valor.....	46
1.7	Análisis de recursos y capacidades.....	48
1.7.1	Recursos tangibles.....	48
1.7.2	Recursos intangibles.....	49
1.7.3	Recursos de imagen.....	50
1.7.4	Capacidades.....	50
1.7	Desarrollo de planificación.....	51
1.8	Diagnóstico Estratégico.....	52
1.8.1	Análisis FODA.....	52
1.8.2	Análisis de la situación.....	53
2.	PLAN ESTRATÉGICO.....	55
2.1.1	Definición organizacional adecuada para el negocio.....	55
2.2	Matriz axiológica: principios y valores.....	56
2.3	Declaración de visión y misión.....	57
2.3.1	Misión.....	57
2.3.2	Visión.....	57
3.3.3	Valores.....	57

2.4 Planteamiento estratégico: objetivos, estrategias, políticas .....	58
2.4.1 Políticas.....	58
2.4.2 Mapa estratégico .....	59
2.5 Plan de implementación estratégico .....	61
2.5.1 Definición de estrategias organizacionales.....	61
2.6 Plan de implementación de estrategias .....	68
3. PLAN OPERATIVO .....	71
3.1 Antecedentes .....	71
3.2 Estrategia de mercado meta .....	72
3.3 Diferenciación y posicionamiento .....	73
3.4 Mezcla de marketing.....	77
3.4.1 Producto o servicio .....	77
3.4.2 Marca .....	78
3.4.3 Precio .....	79
3.4.4 Plaza.....	79
3.4.5 Promoción.....	79
3.4.6 Herramientas .....	82
3.5 Estrategia a emplear.....	85
3.8 Matriz del Plan Operativo.....	86
3.8.1 Control y evaluación.....	87
3.8.2 Factores claves de éxito .....	88
3.9 Análisis Financiero .....	89
3.9.1 Presupuesto de implementación.....	89
4. BALANCED SCORECARD.....	91
4.1 Perspectiva financiera .....	92
4.2 Perspectiva de enfoque en el cliente .....	103

4.3 Perspectiva de procesos internos .....	107
4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	110
4.5 Mapa estratégico .....	114
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	119
5.1 Conclusiones.....	119
5.2 Recomendaciones .....	122
BIBLIOGRAFÍA .....	123
Anexo A. Fotos .....	125
Anexo B. Encuesta.....	126

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 1.</b> CIU de la Plaza Comercial Nueva Aurora .....	29
<b>Tabla 2.</b> Impuesto a la renta RIMPE.....	32
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz de oportunidades y amenazas</i> .....	42
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz FODA</i> .....	53
<b>Tabla 5.</b> Matriz de priorización de estrategias .....	64
<b>Tabla 6.</b> Plan de implementación de estrategias .....	68
<b>Tabla 7.</b> Benchmarking.....	74
<b>Tabla 8.</b> Aspectos insuficientes o escasos de la plaza .....	75
<b>Tabla 9.</b> Aspectos sobresalientes a diferenciar de la plaza .....	76
<b>Tabla 10.</b> Actividades de promoción y publicidad Plaza Comercial Nueva Aurora .....	80
<b>Tabla 11.</b> Promoción y publicidad .....	86
<b>Tabla 12.</b> Herramientas de promoción y publicidad.....	87
<b>Tabla 13.</b> Presupuesto de implementación.....	89
<b>Tabla 14.</b> Indicadores e instrumentos de medición.....	95
<b>Tabla 15.</b> Perspectiva Financiera .....	103
<b>Tabla 16.</b> Indicadores e instrumentos de medición.....	105
<b>Tabla 17.</b> Perspectiva del Cliente Plaza Comercial Nueva Aurora .....	106
<b>Tabla 18.</b> Indicadores e instrumentos de medición.....	108
<b>Tabla 19.</b> Desarrollo de la Perspectiva Procesos Internos para la Plaza Comercial Nueva Aurora .....	109
<b>Tabla 20.</b> Indicadores e instrumentos de medición.....	112
<b>Tabla 21.</b> Desarrollo de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la Plaza Comercial Nueva Aurora.....	113

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1.</b> Genero .....	18
<b>Figura 2.</b> Edad en rangos .....	19
<b>Figura 3.</b> Estado Civil .....	19
<b>Figura 4.</b> Ocupación.....	20
<b>Figura 5.</b> Ubicación .....	20
<b>Figura 6.</b> Motivos de visita .....	21
<b>Figura 7.</b> Preferencia.....	21
<b>Figura 8.</b> Motivos de Visitar .....	22
<b>Figura 9.</b> Frecuencia de Visitas .....	23
<b>Figura 10.</b> Días de frecuencia .....	23
<b>Figura 11.</b> Acompañante.....	24
<b>Figura 12.</b> Numero de acompañante .....	24
<b>Figura 13.</b> Adquisición .....	25
<b>Figura 14.</b> Gasto promedio .....	25
<b>Figura 15.</b> Aspectos atribuciones.....	26
<b>Figura 16.</b> Fuerzas que integran el Macroentorno .....	30
<b>Figura 17.</b> Índices y Variaciones Porcentuales del periodo 2021-2022 .....	34
<b>Figura 18:</b> <i>Producto interno bruto 2021</i> .....	35
<b>Figura 19.</b> <i>Plaza Comercial Nueva Aurora</i> .....	44
<b>Figura 20:</b> <i>Cadena de valor</i> .....	46
<b>Figura 21.</b> Diagrama organizacional.....	55
<b>Figura 22.</b> <i>Mapa estratégico</i> .....	61
<b>Figura 23.</b> Perspectivas del Balanced Scorecard .....	91

<b>Figura 24.</b> Cuadro de mando Integral .....	115
<b>Figura 25:</b> <i>Plaza Comercial Nueva Aurora</i> .....	125
<b>Figura 26:</b> <i>Planta baja Plaza Comercial Nueva Aurora</i> .....	125

## INTRODUCCIÓN

La Plaza comercial Nueva Aurora ocupa un edificio ubicado en pleno centro de la Ciudad de Guamaní, de Quito, con quince años de actividades comerciales, dedicadas al giro comercial y alquiler de locales comerciales, el cual intenta posicionarse frente a sus dos competidores principales.

Los problemas que ha tenido Plaza comercial Nueva Aurora en los últimos meses son que no ha tenido la afluencia de gente esperada, además de la imposibilidad de lograr que sean arrendados todos los locales comerciales de la misma. El presente trabajo presenta una propuesta de marketing que trate de subsanar estos problemas.

En el capítulo 1, se describe los antecedentes de la Plaza comercial Nueva Aurora, además análisis situacional utilizado, en donde se describen los factores del entorno que afectan a la plaza comercial y un análisis financiero de la misma. Además, se dan a conocer los resultados de dos investigaciones de mercado realizadas. La primera investigación muestra el perfil del consumidor que visita las plazas y la posición de la empresa respecto a sus competidores. La segunda investigación comprueba el perfil general del visitante de las plazas comparado con el perfil del que visita regularmente la Plaza Comercial Nueva Aurora, además de conocer la percepción que se tiene sobre nuestra plaza comercial.

El capítulo 2 presenta la propuesta del plan estratégico, que incluye las fortalezas y debilidades de Plaza Comercial Nueva Aurora, y las amenazas y fortalezas de la misma.

En el capítulo 3 se presenta el plan Operativo con sus respectivos puntos al ser analizados.

En el capítulo 4, se describe El BSC, con su respectiva parte financiera, y otros puntos hacer tratados. Con las conclusiones y recomendaciones a seguir que se encuentran en el capítulo 5, se da por terminado el presente trabajo.

## **Planteamiento del Problema**

### *Descripción de la situación actual*

Adoptar prácticas en la planificación estratégica es importante en los negocios porque identifica oportunidades y amenazas futuras que, combinadas con fortalezas y debilidades, sientan las bases para tomar decisiones rentables en el presente y, como resultado, maximizar o crear oportunidades y transformar amenazas en oportunidades para la mejora estratégica.

En el mundo actual, la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para el crecimiento y el bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen la misión de su organización de manera efectiva, estarán en mejores condiciones para dirigir y organizar sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor como resultado de esto y se vuelven más sensibles a un entorno en constante cambio.

Para hablar de estrategias, primero se debe entender el concepto de planificación, que consiste en acciones planificadas para el logro de metas. Estas acciones tienen consecuencias futuras y no pueden existir a menos que estén basadas en uno o más objetivos; son decisiones planificadas basadas en una visión de dónde se está y dónde se quiere estar.

La investigación desarrollada tiene como objetivo esencial, desarrollar una planeación estratégica que le permita a la organización optimizar sus resultados, en base al incremento de sus comercializaciones, esto, derivado del aprovechamiento al máximo de sus recursos, así como de su fuerza de trabajo, a través del establecimiento de objetivos y acciones operativas que deben seguir cada uno de los miembros de la entidad, logrando una colaboración conjunta, para el desarrollo de sus planes.

La Plaza Comercial trabaja sin una planificación estratégica, en la que no se cuenta con ningún direccionamiento estratégico de políticas, planes y proyectos, que indiquen el camino a seguir a un futuro. Es por esto, que la administración de la Plaza Comercial, consciente de la realidad, en la parte competitiva y el mundo global, requiere encaminarse administrativa y financieramente, para mejorar su rentabilidad, con un plan a seguir,

definición de funciones para el personal, estructura y flujo de procesos, como el respectivo control y seguimiento de las actividades que se realizan cotidianamente.

### ***Presentación de las probables consecuencias***

La Plaza Comercial al no contar con un direccionamiento estratégico, limita las posibilidades de control y seguimiento de sus actividades, tomando en consideración que no se tiene estructurado una organización formal, delimitaciones de funciones y responsabilidades en el personal de la empresa, como la respectiva misión, visión, ni un plan estratégico ni operativo.

Antes de planear las estrategias de marketing que permite aumentar el flujo de personas en la Plaza Comercial Nueva Aurora, es necesario conocer el perfil de los visitantes de las plazas y la percepción que tienen de la plaza respecto a los competidores.

La carencia de una gestión estratégica provoca que el personal realice sus actividades laborales de manera rutinaria sin una mejora continua y control, a través de un estándar mínimo permitido, no permite contar con una planificación a corto, mediano y largo plazo, que consienta orientar el camino a seguir de aquí hacia futuros años. No se puede prever un horizonte de tiempo, en el que se pueda medir la rentabilidad futura, control y seguimiento de la misma.

### ***Formulación del problema***

¿Será posible la formulación de planificación estratégica y Balanced ScoreCard en la Plaza Comercial Nueva Aurora, que incorpora conocimientos técnicos y administrativos a los procesos operativos con el objetivo de generar cambios que impulsen la eficiencia en el cumplimiento de las funciones realizadas por parte del personal, un manejo administrativo y financiero óptimo, permitiendo garantizar una rentabilidad adecuada para el propietario del negocio y ser competitivos en el mercado, cumpliendo con las normas legales y ordenanzas del cantón Quito?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Proponer la formulación de planificación estratégica y Balanced ScoreCard para mejorar la rentabilidad de la Plaza Comercial Nueva Aurora, ubicada en la ciudad de Quito parroquia Guamaní, contribuyendo al desarrollo económico del sector, mediante el arrendamiento del inmueble.

### ***Objetivos específicos***

1. Realizar un análisis estratégico de la situación actual tanto interna como externa de la Plaza Comercial Nueva Aurora, en la que se involucren herramientas administrativas que permitan cubrir este requerimiento, como son: PEST GAD, análisis PORTER, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, FODA.
2. Proponer la planificación estratégica para la Plaza Comercial Nueva Aurora, tomando en consideración las debilidades existentes del negocio, y la manera en cómo aprovechar las fortalezas internas y oportunidades del sector.
3. Realizar el Plan de Implementación de estrategias organizacionales para la Plaza Comercial Nueva Aurora.
4. Generar el Balanced ScoreCard tomando en consideración las cuatro perspectivas específicas de esta herramienta aplicadas a la Plaza Comercial.
5. Generar las distintas conclusiones y recomendaciones sobre el modelo de gestión estratégica realizado para la Plaza Comercial Nueva Aurora.

## **Diseño metodológico**

### ***Tipo de estudio***

El tipo de estudio que se aplicará en este estudio es una investigación descriptiva. La investigación descriptiva es aquella que se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando. Para este caso en particular será la administración de la Plaza Comercial Nueva Aurora, los arrendatarios y los usuarios.

Para la investigación se utilizó como base una combinación de los modelos cuantitativo y cualitativo, ya que la inicial parte del tema a desplegar alcanza aspectos atribuidos a la organización como lo son: su estructura organizacional, la manera en que lleva a cabo su operación y su administración en general, la segunda parte trata de aspectos medibles, como lo son: la realización de sus operaciones en términos monetarios; ambos métodos se consideraron necesarios para la conducción del proyecto; en conclusión el método cualitativo permitió hacer una evaluación de la entidad en lo referente a su estructura no medible y el cuantitativo comprobar dicha evaluación a través de la obtención de resultados.

### ***Métodos***

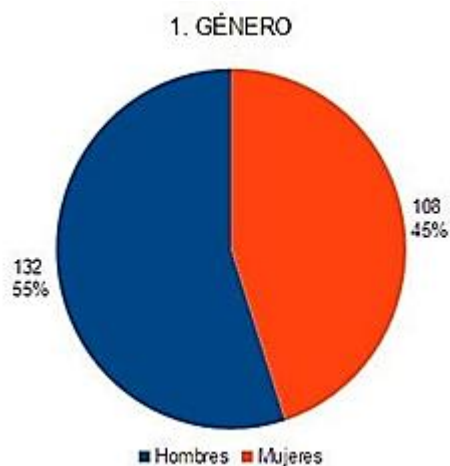
El Método Inductivo: El objetivo es conocer el sistema actual de arrendamiento del inmueble; y, con base ese conocimiento deducir las características más adecuadas para comercializar estos productos con criterio empresarial. Se utilizará el método de investigación Inductivo porque forma parte de la recopilación de información sobre las preferencias de los consumidores y/o clientes referente a los diferentes tipos de locales comerciales que se dispone en la Plaza Comercial Nueva Aurora, y a lo largo del desarrollo de la investigación se busca proponer un modelo de gestión estratégica que permita disponer de una orientación a futuro, para garantizar satisfacción al cliente, como la rentabilidad adecuada para el negocio.

### ***Fuentes de recolección de la información***

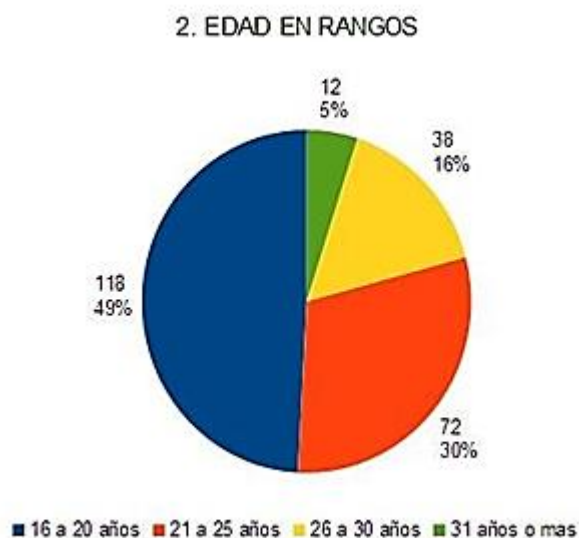
Las fuentes primarias y secundarias de información para este estudio serán las fuentes primarias y secundarias de información. La información primaria se obtendrá por parte de los consumidores que adquieren en los locales comerciales de la Plaza Comercial Nueva Aurora; mediante un cuestionario o encuesta que se los realizará. La información secundaria se la obtendrá de publicaciones e impresiones sobre estudios realizados por parte de universidades y escuelas politécnicas, sobre la implementación de modelos de gestión estratégica.

### ***Análisis de los resultados***

**Figura 1. Genero**



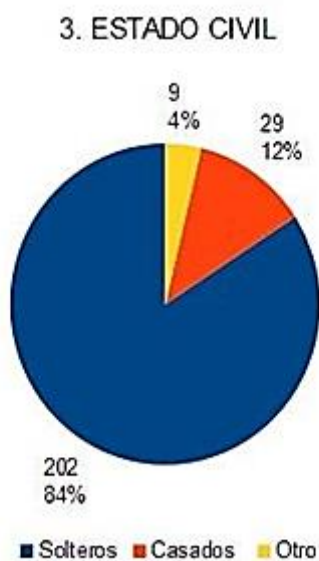
**Figura 2. Edad en rangos**



De los entrevistados, el 55% fueron hombres y el 45 % mujeres, como se muestra en la figura grafica. La mayoría de los que visitan las plazas tienen entre 16 a 20 años (49%). Le sigue el rango de edad entre 21 y 25 años (30%), de 26 a 30 años (16%) y 31 años o más (5%). Es decir, es la conducta de consumo que se sigue mayoritariamente por jóvenes, y conforme se aumenta la edad se disminuye el interés por la misma.

-La mayoría son solteros. (84%)

**Figura 3. Estado Civil**



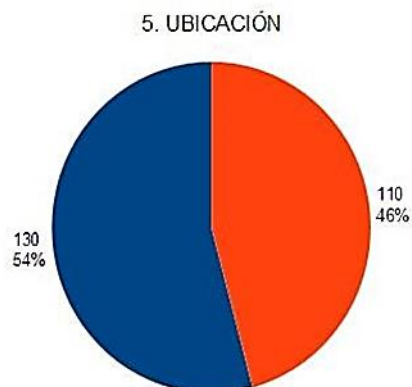
La mayoría de los encuestados son personas estudiantes y trabajadores (56%), 34% son empleados (de empresa privada 27% y 7% de gobierno), un 6% son empresarios o trabajadores independientes.

**Figura 4. Ocupación**



-El 54% de las personas encuestadas que visitan la plaza son de la Ciudad de Quito que viven a las adyacencias, y el 46% provienen del distrito metropolitano.

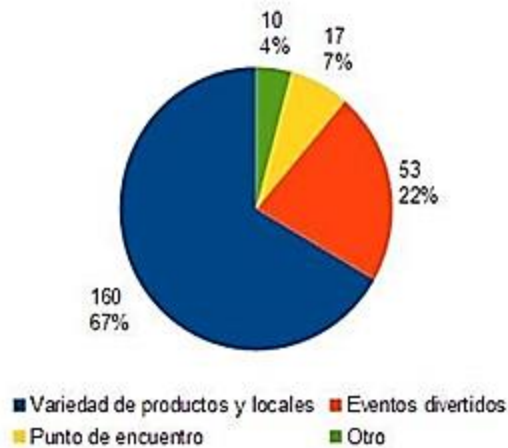
**Figura 5. Ubicación**



La mayoría visita las plazas de entretenimiento por la variedad de productos y locales referentes comercio y banco (67%), el 22% lo hace por los eventos que se organizan en la plaza. Solo un 7% las usa de punto de encuentro.

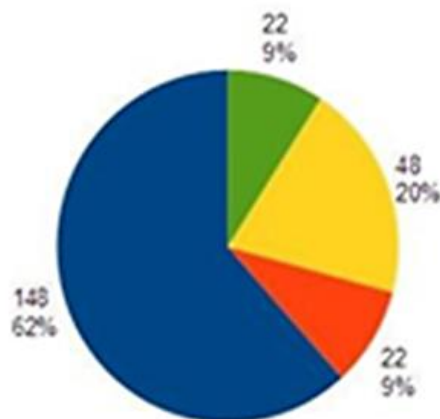
**Figura 6. Motivos de visita**

6. MOTIVOS POR LOS QUE VISITAS PLAZAS COMERCIALES



La plaza favorita, y que por ende se visita más, es Plaza Comercial Ipiales del Sur (62%), seguida por Plaza Comercial Nueva Aurora (22%). Centro Comercial Portón del Sur, Centro Comercial Plaza Solanda y Centro Comercial Portón del Sur tienen un 9% de preferencia cada una. Se puede especular que ese 9% de preferencia.

**Figura 7. Preferencia**



El 31% no visita las demás plazas que no son de su preferencia debido a que no encuentra sus locales abiertos. Casi en la misma proporción (29%) no las visita debido a que no encuentra variedad en los productos de su preferencia. Un 18% no encuentra en las demás plazas eventos, o estos no son de su agrado. Un 12% no encuentra en las demás plazas eventos, o estos no son de su agrado. Un 12% no las visita por falta de tiempo y dinero, 10% no las visita por diversas razones.

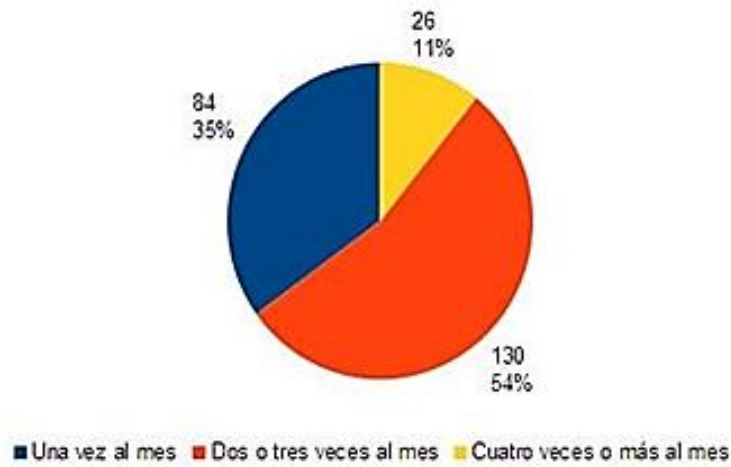
**Figura 8. Motivos de Visitar**



Las plazas se visitan mayoritariamente de 2 a 3 veces por mes (54%), un 34% las visitan una vez al mes y un 11% las visitan 4 o más veces mensualmente.

**Figura 9. Frecuencia de Visitas**

9. VECES AL MES QUE SE VISITAN LAS PLAZAS



Las plazas son visitadas mayoritariamente de viernes a domingo (85%), y solo un 15% las visita entre semana (lunes a jueves).

**Figura 10. Días de frecuencia**

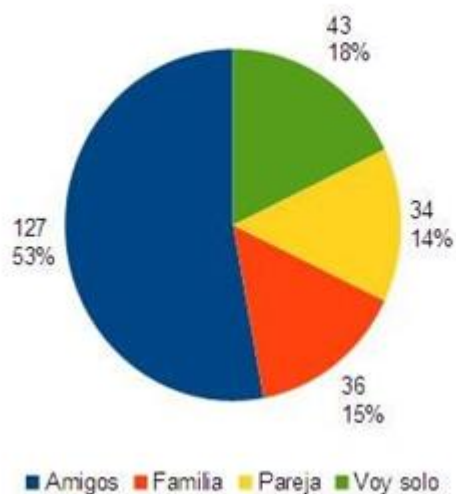
10. DÍAS EN LOS QUE MÁS SE VISITAN LAS PLAZAS



El 53% de los visitantes de las plazas con sus amigos, el 18% van regularmente solos, el 15% las visita con su familia y el 14% las visita con su pareja.

**Figura 11. Acompañante**

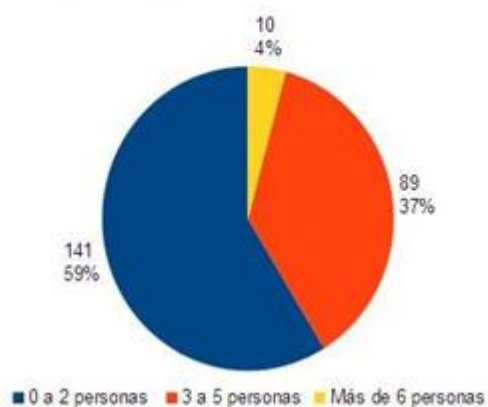
11. PERSONAS CON LAS QUE SE VISITAN LAS PLAZAS



El 59% de los visitantes de las plazas solo o con un máximo de 2 personas más. El 37% la visita acompañada de 3 a 5 personas. Solo el 4% las visitas acompañadas de 6 personas o más.

**Figura 12. Numero de acompañante**

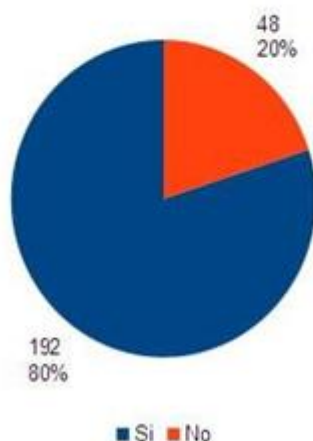
12. NÚMERO DE PERSONAS CON LAS QUE VISITAS LAS PLAZAS



El 80% de los aficionados que visitan las plazas a comprar al menos un artículo en cada visita, el 20% no lo hace.

**Figura 13. Adquisición**

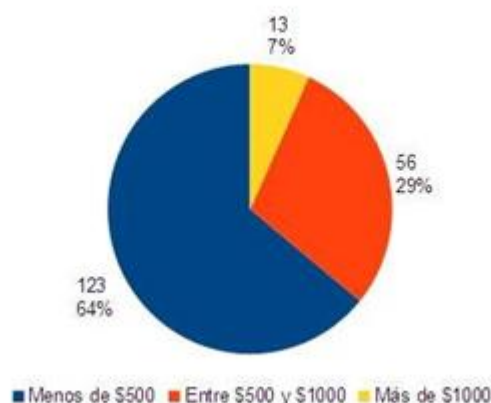
13. COMPRA DE ALGÚN ARTÍCULO CADA VEZ QUE SE VISITAN LAS PLAZAS



De los inclinados a visitar a las plazas y comprar al menos un artículo en cada visita, el 64% gasta menos de \$500 en cada visita, el 29% gasta entre \$500 y \$1000. Solamente un 7% gasta más de \$1000 en cada visita.

**Figura 14. Gasto promedio**

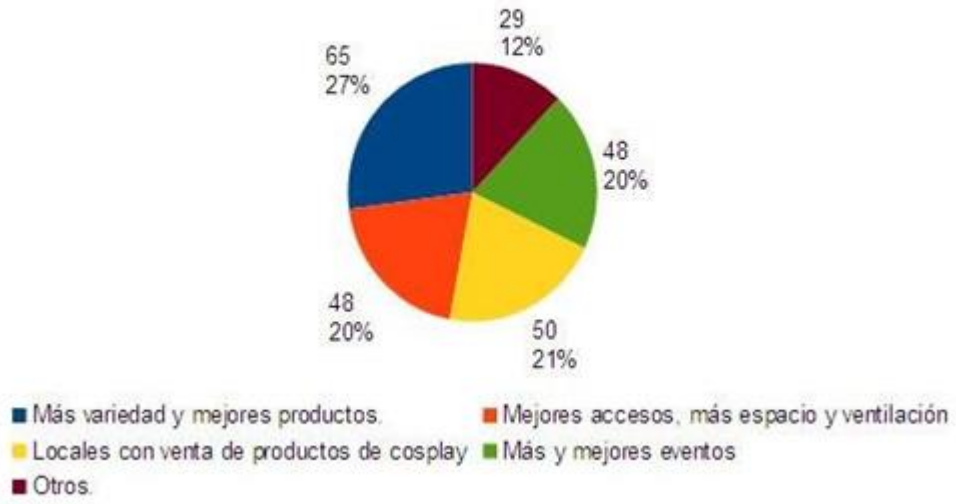
14. GASTO PROMEDIO QUE SE REALIZA AL VISITAR LAS PLAZAS



El 27% de consumidores que visitan a la plaza comercial espera que en las plazas exista mayor variedad y mejores productos. El 21% desea locales donde se vendan accesorios. El 20% desea más y mejores eventos en las plazas, y en la misma proporción (20%) buscan que las plazas tengan mejores accesos, además de que exista mejor espacio para caminar y con una buena ventilación.

**Figura 15.** Aspectos atribuciones

15. ASPECTOS QUE LE GUSTARÍA QUE TUVIERAN LAS PLAZAS



# 1 ANÁLISIS SITUACIONAL

## 1.1 Diagnóstico situacional estratégico

### 1.1.1 Descripción del objeto de estudio

Razón Social, nombre comercial y ubicación Razón Social: Plaza Comercial Nueva Aurora.

### 1.1.2 Reseña

Ubicada en el Barrio Nueva Aurora, se ha conformado una Plaza Comercial dedicada al arrendamiento de locales. Cuenta con 2 plantas y un número total de 15 locales comerciales. La Plaza Comercial Nueva Aurora surge hace 11 años, por iniciativa de su Gerente propietario, quien vio en el arrendamiento de inmuebles un giro de negocio rentable. La administración del negocio se lo realiza de manera empírica, donde las decisiones comerciales, legales y operativas, la realiza el propietario. Cuenta con 5 personas que trabajan en las operaciones del negocio.

Quito, oficialmente San Francisco de Quito, es la capital de Ecuador, la provincia de Pichincha y la capital más antigua de América del Sur. Desde finales del 2018 es la ciudad más grande y poblada de Ecuador, con más de 2,8 millones de habitantes en el área urbana y más de 3 millones en el área metropolitana.

Además, es la capital provincial de Pichincha. Se encuentra en la cordillera de Guayllabamba, en medio de las laderas occidentales del volcán activo Pichincha, en los Andes orientales a una altura de 2850 metros sobre el nivel del mar.

Posee los principales organismos gubernamentales, administrativos y culturales. Además, la mayoría de las empresas transnacionales que trabajan en Ecuador tienen su matriz en la urbe.

El barrio Nueva Aurora perteneciente a la parroquia de Guamaní al sur de Quito. Es considerado uno de los barrios más comerciales, siendo su principal vía de acceso la calle General Julio Andrade. Este barrio alberga tanto a comerciantes informales como propietarios de las viviendas.

La Plaza Comercial Nueva Aurora fue creada hace 11 años y se encuentra ubicada en la calle principal del barrio Nueva Aurora. Al momento cuenta con 15 locales comerciales distribuidos en 2 plantas, adicionalmente se pueden instalar hasta 3 islas comerciales. Los negocios que se encuentran en la actualidad son de diferentes giros comerciales por parte de los arrendatarios.

Se inauguró la Plaza Comercial en la nueva infraestructura en el mes de junio del año 2019. Para esta fecha se realizó campañas promocionales y publicitarias desde la administración de la Plaza Comercial por parte del propietario, y en conjunto con los arrendatarios de los locales comerciales.

## **1.2 CIIU y características**

El CIIU al que pertenece el giro de negocio al que pertenece la Plaza Comercial Nueva Aurora se encuentran en las actividades inmobiliarias. A continuación, se presenta el CIIU detallado con las respectivas características propias.

**Tabla 1. CIU de la Plaza Comercial Nueva Aurora**

---

L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
L68	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
L681	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS (ARRENDADOS).
L6810	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS (ARRENDADOS).
L6810.01	Compra - venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados como: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales, incluso sala de exposiciones; instalaciones para almacenaje, centros comerciales y terrenos incluye el alquiler de casas y apartamentos amueblados o sin amueblar por período largos, en general por meses o por años.

---

**Fuente:** (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012)

### **1.3 Análisis externo**

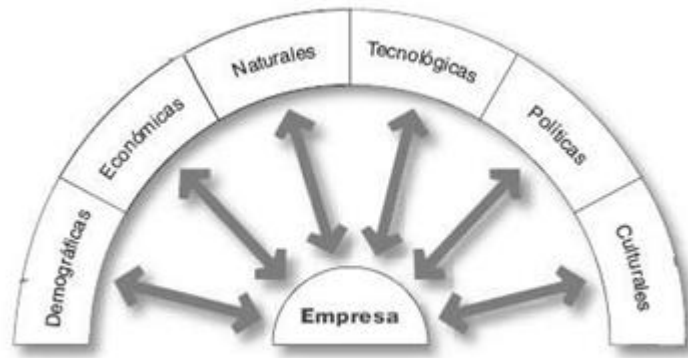
### **1.4 Marketing estratégico**

De acuerdo con Kotler (2012), el marketing es “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”. Para Hernández (2009), el concepto de marketing es “una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas a través de bienes, servicios o ideas, que generen una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo”.

Es obligatorio para la organización conocer debidamente a su macroentorno, a fin de primero, anticipar su impacto, y segundo, capitalizar su efecto en la toma de decisiones,

aprovechando sus oportunidades y anticipando sus amenazas. En la figura 16 se denota las distintas fuerzas que integran el Macroentorno.

**Figura 16.** *Fuerzas que integran el Macroentorno*



**Fuente:** (Educacion, 2012)

#### *1.4.1 Análisis externo mediante PEST*

##### *1.4.1.1 Factor político*

Son las instituciones gubernamentales y las leyes que afectan a la organización. De acuerdo a Hernández (2009), “las actividades del marketing se ven afectadas de manera importante por la evolución del ambiente político, en el que se incluyen: nuevas leyes, creación de oficinas gubernamentales reguladoras y el crecimiento de los grupos de presión”.

Además, los gobiernos son la mayor fuente de información referente a un país, así que datos como el número de habitantes por ciudad, el ingreso promedio por habitante entre otros, son una herramienta muy útil para las organizaciones.

A partir del año 2022, entró en vigencia el nuevo Régimen RIMPE que sustituye al Régimen Impositivo Simplificado (RISE), Régimen para Microempresas (RIMI). Todo contribuyente que hasta el 31 de diciembre del 2021, quienes cumplan con los requisitos para afiliarse al RIMPE quedarán automáticamente afiliados al régimen, mientras que quienes se afilien al RUC después del 1 de enero de 2022 y cumplan con los requisitos para afiliarse al RIMPE iniciarán sus actividades bajo este régimen definitivo.

Son miembros de la RIMPE – Emprendedores, las personas naturales con ingresos brutos anuales de hasta USD 300.000 (al 31 de diciembre del año anterior). RIMPE - Empresas Populares pertenece a personas naturales con ingresos brutos anuales de hasta USD 20.000 (al 31 de diciembre del año anterior). Para el caso de RIMPE – Emprendedores que es el régimen al que pertenece la Plaza Comercial Nueva Aurora, los contribuyentes deben incluir facturas, documentos de respaldo, comprobantes de compra de bienes y comprobantes de entrega de servicios, así como comprobantes de retención si se requiere.

Para calcular la base imponible se considerará los ingresos brutos menos las devoluciones o descuentos. La declaración y pago del Impuesto a la Renta se efectuará de forma anual, conforme a la siguiente tabla:

**Tabla 2. Impuesto a la renta RIMPE**

<b>Límite inferior USD</b>	<b>Límite superior USD</b>	<b>Impuesto a la fracción básica</b>	<b>Tipo marginal (%)</b>
<b>0</b>	20.000,00	60,00	0
<b>20.000,01</b>	50.000,00	60,00	1
<b>50.000,01</b>	75.000,00	360,00	1.25
<b>75.001,01</b>	100.000,00	672,50	1,50
<b>100.000,01</b>	200.000,00	1.047,50	1.75
<b>200.000,01</b>	300.000,00	2.797,52	2

**Fuente:** (Rimpe, 2021)

El RIMPE – Emprendedores se considera una oportunidad para la Plaza Comercial Nueva Aurora tomando en consideración que las declaraciones del IVA serán semestrales y el pago del impuesto a la renta será variable dependiendo del monto de ingresos que se generen en el negocio. Es decir, que se pagaría menos.

-Política de seguridad

Ecuador desde el año 2021 hasta la actualidad, ha enfrentado niveles de inseguridad y violencia ya sea en los centros de privación de libertad como lo relacionado a las muertes violentas. “Según la ONU sobre Crimen Organizado, las cifras de muertes violentas son el mejor reflejo de lo que pasa en un territorio con relación a la inseguridad y violencia” (González, 2021). Para finales del año 2021 la tasa de muertes violentas fue de 6.06% por cada 100.000 habitantes. Estas cifras según la Policía Nacional se deben al incremento del crimen asociado relacionado con el narcotráfico.

Se considera una amenaza para la Plaza Comercial Nueva Aurora por ser un lugar con varios locales comerciales y clientes que acuden a este lugar, y pueden ser objetos de robo por parte de la delincuencia.

#### *1.4.1.2 Factor económico*

Son factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Entre las condiciones económicas se tiene:

El ciclo económico tradicional capitalista pasa a través de 4 etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. En cada una de estas etapas el marketing actúa de manera diferente. En la prosperidad las empresas añaden nuevos productos y buscan nuevos mercados. La recesión obliga a un periodo de austeridad a empresas y afecta el comportamiento de compra de los consumidores, que se reduce en la etapa de depresión.

La primera mitad del 2021 fue débil para la economía de Ecuador, sin embargo al comienzo de la segunda mitad del año se presentan algunas señales positivas. Al inicio del año, el indicador coincidente, que agrupa la producción, el mercado laboral, el consumo interno y el sector externo, dibujo una marcada tendencia a la baja.

#### **Inflación**

Es el alza continua de los precios. Cuando este se eleva más rápido que los salarios, disminuye la capacidad de compra de los consumidores. Esto afecta de manera negativa a la organización, que pone especial atención a la fijación de precios de sus productos y/o servicios, y a sus costos.

#### **-Índice de confianza del consumidor**

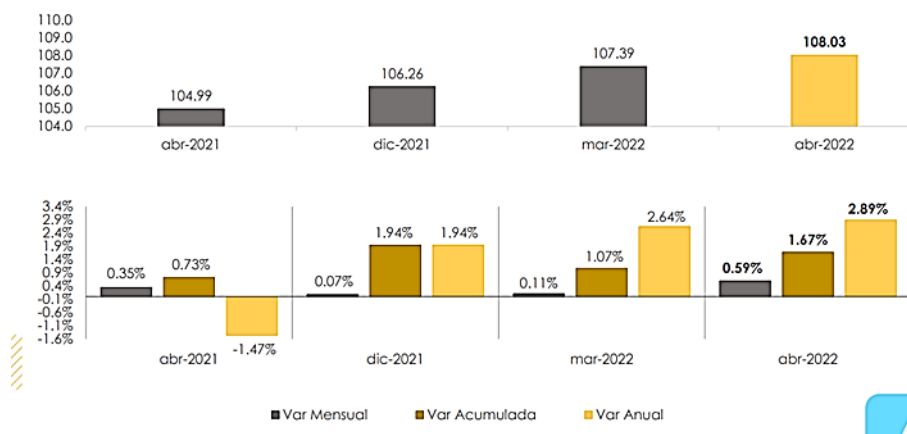
La confianza del consumidor es un indicador económico que intenta medir el sentimiento que tienen los consumidores respecto a la situación económica, y a su situación económica individual.

El grado de optimismo ante la situación económica y el grado de seguridad respecto a sus ingresos, es clave en el gasto del consumidor. De forma general, una confianza del consumidor alta propulsará la expansión económica al estar gastando más y no reteniendo el dinero y recursos. Por el contrario, una confianza del consumidor baja se entenderá más al ahorro que al gasto, lo que quita dinamismo económico y provoca contracción del crecimiento económico.

## -Inflación

La inflación general es un indicador que refleja la subida de los precios de los productos y servicios, en febrero de 2022 en un 0,23%. La tasa de inflación para el año completo fue de 2,71%. En otras palabras, el precio subirá de forma sostenible en función de este porcentaje. Pero como la tasa es menor al 1%, esto se considera una oportunidad, ya que el aumento de precios será pequeño y por lo tanto no habrá un impacto significativo. Cabe señalar que este factor positivo se debe a la recuperación económica del país, tras el impacto de la pandemia del COVID-19.

**Figura 17. Índices y Variaciones Porcentuales del periodo 2021-2022**



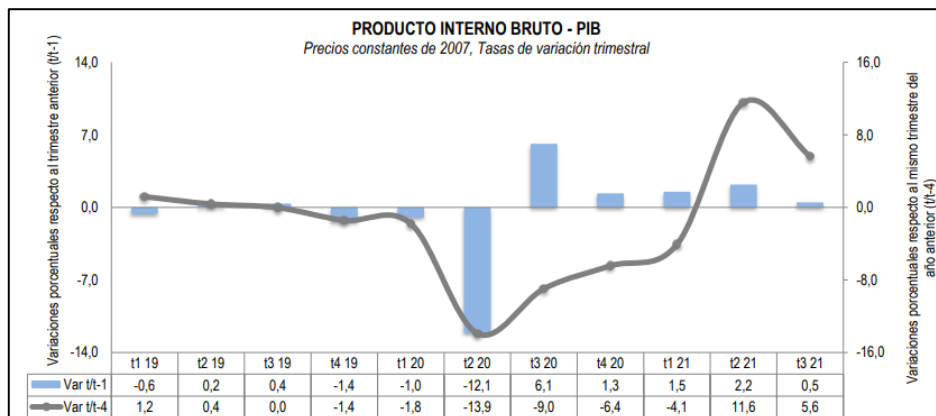
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022

## Producto interno bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) “creció un 4,2% en 2021, superando la última previsión de 3,55% emitida por el Banco Central de Ecuador (BCE). El aumento se produce en respuesta a un cambio del 10,2% en el gasto de consumo final de los hogares”, que está por encima de los niveles previos a la pandemia.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el PIB aumentó 0,5% respecto al segundo trimestre de 2021, debido al comportamiento positivo de los gastos de consumo final de los hogares, la formación bruta de capital fijo y los gastos finales del gobierno central y del gobierno autónomo descentralizado. Esta es una oportunidad para el negocio de la Plaza Comercial, porque el crecimiento del PIB es positivo y la economía de Ecuador está mejorando en todos los aspectos sociales, laborales y comerciales.

**Figura 18:** *Producto interno bruto 2021*



Fuente: Tomado de *Banco Central del Ecuador, 2022*

#### *1.4.1.3 Factor social.*

### **Indicadores del mercado laboral**

En enero del 2022, según información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, la población en edad de trabajar (PET) era de 72,7%, mientras que la población económicamente activa (PEA) era de 62,6%. La población con pleno empleo constituía el 41,4%, mientras que la población desempleada representaba el 22,8%. La tasa de desempleo en Ecuador es del 7,4%. Estos indicadores han mejorado en comparación con 2021, creando oportunidades para las personas en general y varias empresas, lo que se traduce en una mejor accesibilidad para todos los contribuyentes.

#### *1.4.1.4 Factor tecnológico*

Los avances e innovaciones tecnológicas en los últimos años han sido vertiginosas, y buena parte de ellos se ha logrado gracias a la investigación de las empresas. La tecnología tiene una enorme repercusión sobre los estilos de vida y el comportamiento del consumidor. El creciente uso de internet, la aparición de nuevas tecnologías, el comercio electrónico, nuevas TIC's Tecnologías de Información y Comunicación, han permitido que los negocios populares, emprendimientos, empresas, apliquen y desarrollen nuevas formas de comercializar sus productos y servicios a través de páginas Web, redes sociales, aplicaciones móviles, entre otros.

Para que sea considerado entonces una parte del Macroentorno por una empresa o una persona, este no debe de haber tomado parte en el cambio. Por ejemplo, retomando el tema de la música, una empresa como Nestlé, dedicada enteramente a los alimentos, lo tomaría como Macroentorno. No así una empresa como Apple, la cual desarrollo el concepto del iPod y revoluciono el concepto de reproductor de música personal, ampliándolo luego hacia los teléfonos móviles con el concepto del iPhone.

Por lo tanto, la mayoría de los negocios en Ecuador y el mundo realizan sus promociones y campañas publicitarias con el uso del internet, esto provocado por la emergencia sanitaria por COVID-19. De ahí que el Ministerio de Telecomunicaciones se encuentra impulsando el desarrollo de mayor capacidad de banda ancha y cobertura a nivel nacional.

La interactividad online y relaciones comerciales posibilitan disponer de un canal de distribución que genera ingresos para los negocios, por ende, se considera una oportunidad.

#### *1.4.1.5 Factor global*

### **Medios de pago**

De acuerdo a la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), “los medios de pagos más utilizados son las tarjetas de crédito en un 32%, y las tarjetas de débito y efectivo en 29%, que además son las formas de pago más comúnmente aceptadas en establecimientos virtuales” (Intel, 2021).

Para operar con eficacia y mantener la competitividad en un mercado golpeado por la pandemia de COVID-19, personas naturales obligadas y no obligadas a llevar teneduría y balance, empresas Pymes y grandes empresas, requieren que su red logística y plataformas digitales cuenten con medios de pago confiables y que garanticen la efectividad de las transacciones comerciales. Por lo tanto, el disponer de medios de pago digitales con tarjetas de crédito y débitos facilitan el intercambio comercial, de ahí que se considera una oportunidad.

#### *1.4.1.6 Factor ambiental*

Abarca los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. Las tendencias respecto al entorno natural son la escasez de materias primas, el aumento de la contaminación y por ello, la creciente intervención de los gobiernos sobre los recursos naturales.

El Subsistema de Evaluación de Impactos Ambientales y Control Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito se ajusta a las políticas ambientales nacionales emitidas por el Ministerio de Ambiente, como ente rector en cuanto a categorización de actividades, facultades de la autoridad administrativa, entre otros, y, establece los mecanismos de coordinación interinstitucional, los procedimientos de categorización ambiental, presentación, revisión y aprobación de documentos ambientales, los mecanismos de licenciamiento, y los instrumentos de seguimiento y vigilancia ambiental, en el marco de la Ley de Gestión Ambiental (Quito, 2013).

Son sujetos de control, las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras, u organizaciones que a cuenta propia o a través de terceros, realicen, proyecten o pretendan realizar en el Distrito Metropolitano de Quito, de forma regular o accidental, cualquier obra, infraestructura, actividad o proyecto, y en general cualquier acción u omisión que genere impactos y riesgos ambientales que tengan el potencial de afectar la calidad ambiental, el medioambiente y la Salud Pública (Quito, 2013).

Se considera una oportunidad para la Plaza Comercial Nueva Aurora el disponer de los permisos ambientales para su operación dentro del sector. Mientras que es una amenaza que los vecinos y propietarios de locales comerciales del sector no cuenten con los permisos ambientales, lo que provocaría riesgos e impactos ambientales, que pueden afectar a los arrendatarios y propietarios de la Plaza Comercial.

#### *1.4.1.7 Factor demográfico*

### **Demografía de Quito**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “la proyección de habitantes para Quito en el año 2020 fue de 2.781.641, considerándose la ciudad más poblada de Ecuador, seguida de Guayaquil con 2.723.665” (INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales, 2012).

Se considera una oportunidad tomando en consideración que la Plaza Comercial Nueva Aurora podrá disponer de mayor cantidad de visitantes y clientes, para el consumo de los productos y servicios que ofertan los arrendatarios.

### **1.5 Diagnostico organizacional**

#### *1.5.1 Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter*

##### *1.5.1.1 Amenaza de nuevos participantes*

Nuevos participantes en el mercado como Plazas Comerciales en el sector del Sur de la ciudad de Quito, no se ha evidenciado desde hace 5 años. A partir del año 2021, se encuentra en construcción una nueva Plaza Comercial El Portón del Sur.

El ingreso de nuevos participantes está sujeta a restricciones económicas altas para la inversión, tanto para la adquisición de terrenos como para la construcción de infraestructuras. Adicional que en el sector no se cuenta con espacios lo suficientemente amplios para poder adquirirlos y realizar un proyecto de construcción de este tipo de negocio. El impacto de esta fuerza de mercado es bajo.

### *1.5.1.2 Poder de negociación de los consumidores*

Al referirse a los consumidores, cabe mencionar que son los entes más importantes para la organización en su Microentorno. La mayoría de las estrategias de marketing están encaminadas en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y en establecer relaciones sólidas con ellos.

No obstante, los consumidores en este caso son los arrendatarios de los locales de la Plaza Comercial Nueva Aurora. El poder de negociación es bajo, tomando en consideración que, para arrendar un área dentro de la Plaza, existen condiciones contractuales entre las partes y funcionalidad, como también el canon de arrendamiento. El disponer de un local comercial dentro de la Plaza garantiza a los arrendatarios disponer de una infraestructura apropiada, que cumple con las condiciones legales y permisos de funcionamiento, y que el flujo de clientes es mayor. Por lo tanto, en el caso de existir un espacio disponible para arrendamiento es aprovechado de manera pronta por parte de nuevos arrendatarios. El impacto de esta fuerza es bajo.

### *1.5.1.3 Productos sustitutos.*

Los productos sustitutos relacionados a la Plaza Comercial Nueva Aurora, son todos y cada uno de los locales comerciales existentes en el sector y que se encuentren disponibles para arrendamiento. El barrio Nueva Aurora al ser considerado como un sector comercial, la gran mayoría de viviendas disponen locales comerciales en la planta baja de sus propiedades para arriendo.

La diferenciación del local comercial es baja y el canon de arriendo depende del área y precio establecido por el propietario de la vivienda. En tanto que, la garantía por uso del espacio físico varía entre 2 y 3 meses de arriendo previo al uso del inmueble.

Existe mucha informalidad con los arrendatarios, ya que no se firman contratos de arriendo, y no se establecen condiciones propias de operación para que usuarios y arrendatarios realicen transacciones comerciales sin perjuicio del medio ambiente y mantener la seguridad en el sector. Se considera un impacto alto.

#### *1.5.1.4 Rivalidad de competidores existentes.*

Las organizaciones pueden identificar como son sus competidores desde el punto de vista del mercado, en la que todos tratan al mismo tiempo de satisfacer las mismas necesidades de los consumidores, o desde el punto de vista de la industria, en la que la organización y sus competidores son parte de algún tipo de industria en el presente caso son aquellos centros comerciales que se encuentra a las cercanías o en la misma ciudad.

Ya identificados, es necesario conocer sus fortalezas y debilidades. Estas se pueden conocer a través de la observación, la experiencia personal, y la recopilación de datos secundarios. También pueden hacerlo a través del Benchmarking, que es “el acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño” (Kotler & et.al, , 2012).

También se puede utilizar un Análisis de valor para el cliente, que es “un análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios son valorados por los clientes meta, y en la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores”

En el barrio Nueva Aurora no se dispone de competidores, es decir, la existencia de plazas comerciales. En tanto que, en los sectores de Guamaní, Chillogallo y Turubamba existen las siguientes: Centro Comercial Portón del Sur, Centro Comercial de Negocios Andinos, Centro Comercial Plaza Solanda, Plaza Comercial Michelena, Plaza Comercial Ipiales del Sur. Todas estas plazas comerciales se encuentran entre 5 a 10 km de la Plaza Comercial Nueva Aurora.

La rivalidad existente entre los competidores está relacionada con el valor del canon de arriendo que pagan los arrendatarios por el uso del espacio físico dentro de las plazas comerciales. Dependiendo del área del local y la concurrencia de personas, los precios oscilan entre USD 350 a 2500. Se considera un impacto medio la rivalidad existente de los competidores.

### *1.5.2 Oportunidades y amenazas del sector*

**Tabla 3.***Matriz de oportunidades y amenazas*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Pocos participantes en el sector con características propias de la Plaza Comercial	1. Pandemia Covid-19
2. Bajo poder de negociación de los arrendatarios (consumidores)	2. Existencia de productos sustitutos
3. Poca amenaza de nuevos competidores en la industria	3. Locales comerciales sin permisos de funcionamiento y ambientales
4. Crecimiento demográfico en la ciudad de Quito	4. Desempleo
5. Cumplimiento de la normativa ambiental	5. Inseguridad
6. Comercio Electrónico	
7. Tasas inflacionarias bajas	
8. Reactivación económica PIB y mercado laboral	

## **1.6 Análisis interno**

El análisis interno de una empresa “son una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva” (Quiroa, 2020)

### **Empresa**

Se cuenta con un solo Departamento de Administración que se encarga de las operaciones financieras y administrativas que se realizan en la plaza.

### **Proveedores**

Los proveedores de nuestra plaza comercial son las diversas empresas que surgen los servicios básicos como son agua y luz. Así como una empresa privada que brinda el servicio de vigilancia a través de guardias de seguridad. Ocasionalmente se contratan servicios para el mantenimiento estructural del edificio.

### **Intermediarios**

La organización utiliza varios intermediarios financieros como son Pichincha, Pacifico, entre otros.

## Competencia

Tres son los principales competidores de nuestra plaza comercial en la zona Centro de la Ciudad de Quito, en lo que respecta al giro comercial: Centro Comercial Portón del Sur, Centro Comercial de Negocios Andinos, Centro Comercial Plaza Solanda, Plaza Comercial Michelena, Plaza Comercial Ipiales del Sur. Todas estas plazas comerciales se encuentran entre 5 a 10 km de la Plaza Comercial Nueva Aurora.

*Figura 19. Plaza Comercial Nueva Aurora*



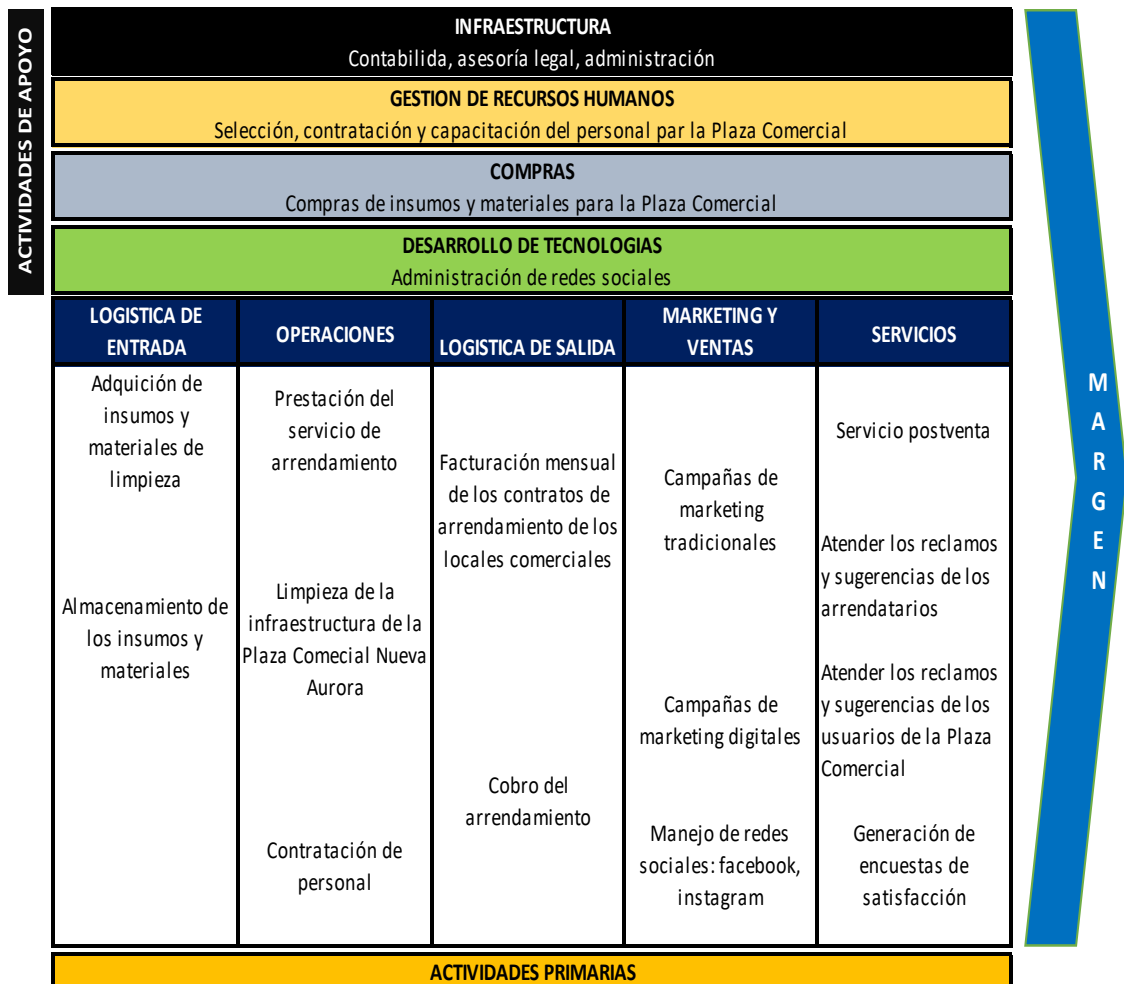
Estos son los algunos de los arrendatarios de los locales de la plaza comercial. Algunos de ellos rentan en solo una, dos o en todas las plazas del centro de la ciudad, con suficiente poder de compra para adquirir con nuestros arrendatarios, toda clase de artículos relacionados a esta forma de entretenimiento.

## **Públicos o segmentación**

- Públicos financieros: bancos con los que la organización tiene relación.
- Públicos de medios de comunicación: periódicos, revistas, estaciones de radio y televisión en la Ciudad de Quito, blogs y páginas de noticias del medio en internet.
- Públicos de acción ciudadana: incluye a organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios de la Ciudad de Quito.
- Públicos locales: incluye a organizaciones del ciudadano y organizaciones de la comunidad de la Delegación.
- Público en general: el público en general de la Ciudad de Quito y su área metropolitana.
- Públicos internos: todos los empleados y trabajadores de la organización.

### 1.6.1 Cadena de valor

**Figura 20: Cadena de valor**



#### 1.6.1.2 Actividades primarias

Se determinaron las subsiguientes actividades primarias:

-Logística interna: se ocupa del almacenamiento de insumos y materiales para el mantenimiento y limpieza de la plaza comercial. -Operaciones: es la prestación del servicio de arrendamiento de los locales comerciales.

-Logística externa: es la entrega de todos los materiales e insumos para el mantenimiento y limpieza de la Plaza Comercial, a cada personal que requiere para su operación.

-Marketing y ventas: está relacionado con las campañas de marketing tradicionales y digitales como se da a conocer la Plaza Comercial. Se realizan en conjunto con los arrendatarios y la administración del lugar.

-Operaciones: es la prestación de servicios de almacenaje en bodegas comerciales.

-Logística externa: es la entrega de todos los materiales e insumos para el mantenimiento y limpieza de la Plaza Comercial, a cada personal que requiere para su operación.

-Marketing y ventas: está relacionado con las campañas de marketing tradicionales y digitales como se da a conocer la Plaza Comercial. Se realizan en colaboración con los arrendatarios y la administración del lugar.

-Servicio post-venta: se enfoca en garantizar la seguridad y limpieza de la Plaza Comercial, con el objetivo de brindar comodidad a los clientes que visitan y regresan con frecuencia.

#### *1.6.1.3 Actividades de apoyo*

-Recursos Humanos: Se sigue un proceso minucioso para la contratación de los empleados de Plaza Comercial.

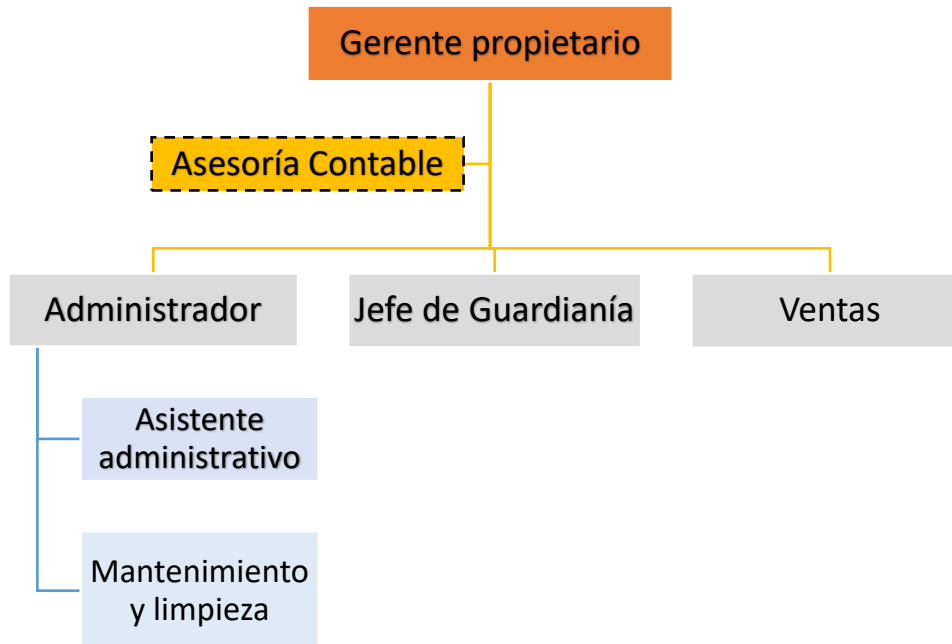
-Compras: actividades relacionadas con la compra de suministros y materiales de limpieza y mantenimiento.

-Estabilidad: tienen a su cargo las actividades gravadas de la Plaza Comercial.

## 1.7 Análisis de recursos y capacidades

### Recursos organizacionales

#### Estructura orgánica propuesta



### 1.7.1 Recursos tangibles

#### Recursos financieros

La plaza comercial dispone de los siguientes activos y capacidad de endeudamiento:

- Infraestructura construida de 1200 m2 con un valor de mercado USD 400.000
- Terreno de 420 m2 con un valor de mercado de USD 75.000
- Efectivo y sus equivalentes con monto promedio mensual de USD 1.000
- Capacidad de endeudamiento hasta un monto de USD 100.000

- No disponen de planificación estratégica
- No disponen de un cuadro de mando integrado
- No disponen del flujo de procesos y procedimientos

#### *Recursos físicos*

- Infraestructura con dos plantas de construcción
- Estacionamiento público
- Cuarto de máquinas
- Baños públicos

#### *1.7.2 Recursos intangibles*

##### *Recursos humanos*

El siguiente equipo de trabajo está disponible en la plaza comercial:

- Personal de mantenimiento. – dedicado al mantenimiento y limpieza de la plaza comercial. Tiene más de dos años de experiencia.
- Guardia de seguridad personal. – dedicada a brindar servicio de guardia de seguridad las 24 horas a la Plaza Comercial. Tiene más de un año de experiencia.
- Personal Administrativo. – Dedicado a las actividades administrativas y operativas de la Plaza Comercial, incluyendo la redacción de contratos y gestión de cobro. Tiene más de dos años de experiencia.

-Vendedor. – Realizar promoción y publicidad de Plaza Comercial con el fin de generar contratos de arrendamiento con locales comerciales.

-Responsable personal. – Encargado de realizar las declaraciones de impuestos en la Plaza Comercial. Superior a un año de experiencia.

### *Cultura empresarial*

En los contratos de arrendamiento se encuentran establecidos la forma de actuar y comportamiento que deben mantener cada uno de los arrendatarios, a fin de evitar discrepancias y malos entendidos entre el personal administrativo, propietarios y arrendatarios en general.

### *1.7.3 Recursos de imagen*

La ubicación de la Plaza Comercial es insuficiente porque se desconoce la marca en su conjunto. Mientras que el manejo honesto y la confianza brindada por los propietarios y administración a los arrendatarios asegura un lugar de referencia en el sector del barrio Nueva Aurora.

### *1.7.4 Capacidades*

La Plaza Comercial tiene como capacidad la prestación de servicios de arrendamiento comercial, proporcionando espacios adecuados para la venta de bienes o servicios por parte de los arrendatarios. Además, existe un parqueadero público para clientes, que está vigilado las 24 horas del día, los siete días de la semana, velando por la seguridad tanto de clientes como de inquilinos.

## **1.7 Desarrollo de planificación**

Se determina la información necesaria y se desarrolla el plan para obtener eficientemente el procedimiento. Para satisfacer las necesidades de información correspondió a obtener los datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son información que se recaban para obtener un propósito específico, mientras que los datos secundarios es información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin.

Si de acuerdo a Fernández (2015) la planeación “es diseñar un curso de acción con base en la definición, análisis y solución de un problema”, se puede entender la planeación de marketing como “el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos del marketing y el entorno cambiante de este” de acuerdo con la definición de Lamb (2011).

Crear e implementar un plan permite a la organización cumplir con las metas de marketing establecidas. En la figura se denota la serie de pasos que se siguen durante la planeación, pero no deben verse como una serie de secuencias, pues varios de sus elementos se deciden al mismo tiempo o se combinan entre ellos.

Cada plan tiene información diferente dependiendo del tipo de organización, objetivos, metas y componentes de la mezcla de marketing.

## **1.8 Diagnóstico Estratégico**

### *1.8.1 Análisis FODA*

El análisis FODA es “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson & et.al.). El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

FODA está formado por las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a una organización. Las fortalezas son los aspectos positivos con los que se cuenta, las debilidades son los aspectos negativos, las oportunidades son situaciones que la organización puede aprovechar y las amenazas son situaciones de riesgo. Después de la recopilación de información se lograron establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Plaza Comercial Nueva Aurora:

**Tabla 4. Matriz FODA**

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>
1. Locales y pasillos amplios.	1. Mercado ya establecido en Ecuador desde hace más de una década.
2. Precios competitivos en el arrendamiento de los locales.	2. Producción y distribución constante de mercancía que tienen dentro de la plaza.
3. Capacidad para resistir periodos económicos difíciles.	3. Baja tasa de desempleo.
4. Buena organización de eventos.	4. Estabilidad política.
5. Alta publicidad en internet.	5. Demanda creciente de productos y eventos
<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. Nombre de la plaza solo posicionado en internet.	1. Probable aumento en la inflación.
2. Entradas poco accesibles y deterioro de las instalaciones.	2. Disminución de la confianza de los consumidores.
3. Locales sin ocupar.	3. Alta publicidad del competidor principal en medios tradicionales.
4. No existe una estrategia de marketing.	4. Buen posicionamiento del nombre del competidor principal.
5. Baja publicidad en medios tradicionales.	5. Baja afluencia de personas en la plaza.

### **1.8.2 Análisis de la situación**

De este análisis (FODA) se puede dar un diagnóstico general de la organización, concluyendo que la empresa cuenta con recursos necesarios para ampliar su mercado y como consecuencia incrementar sus ingresos; esto derivado de la cobertura local y regional con la que cuenta, además de su posición en la preferencia de los radioescuchas. Es necesario comparar los hábitos y necesidades de los visitantes de Plaza Comercial Nueva Aurora con el visitante promedio de todas las plazas, además de conocer y corregir los fallos que se tengan según la percepción de los visitantes.

Se pudo comprobar según instrumento que el perfil del consumidor final de la Plaza Comercial Nueva Aurora con el perfil promedio de todas las plazas que se encontró en la anterior investigación, y determinar los aspectos que debe mejorar la plaza, para brindar un mejor servicio a los visitantes, no solo actuales sino también los futuros.

Se visualiza una oportunidad de diversificación para el incremento de clientes, originando del crecimiento económico dentro de la comunidad y de los negocios en los cuales aún no se ha podido comprender. Así pues, aprovechando tal situación y pretendiendo incrementar los ingresos de la organización, es necesario desarrollar una estrategia que le permita a la organización alcanzar un nuevo segmento del mercado que le permita maximizar sus rendimientos a través de la obtención de más ingresos.

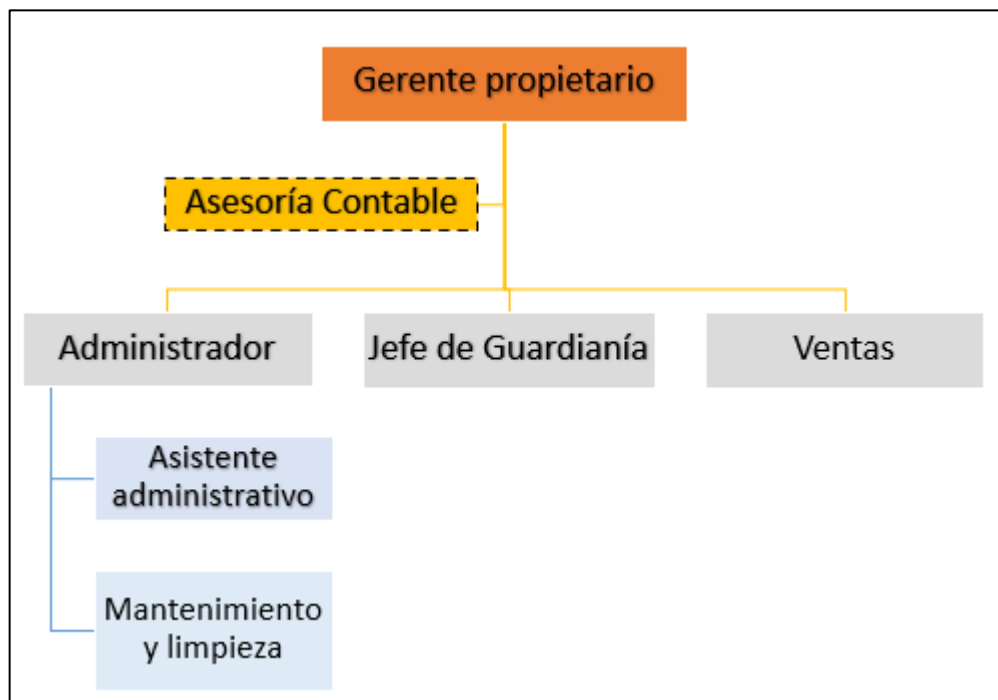
Para lograr el desarrollo de esta estrategia, es necesario conceptualizar las acciones que habrán de tomar cada uno de los miembros de la organización, esto, basado en el método de planeación del Balance Scorecard. Para lograr esta conceptualización, es necesario que se identifique los objetivos, metas y acciones operativas que llevarán a la consecución de nuestro objetivo general, así como los indicadores que permitirán conocer si se está logrando el objetivo. A continuación, se muestra el diseño de planeación que permitirá marcar el camino de acción que habrá de seguir.

## 2. PLAN ESTRATÉGICO

### 2.1.1 Definición organizacional adecuada para el negocio

Se propone la siguiente estructura organizacional para la Plaza Comercial Nueva Aurora, tomando en consideración al personal interno y externo que trabajan de manera relacionada, con un representante legal, tres mandos medios, 2 personas operativas, y la asesoría contable de manera externa.

**Figura 21.** Diagrama organizacional



## 2.2 Matriz axiológica: principios y valores

La matriz axiológica es “la representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que sirve de guía para conformar la escala de valores de la organización y constituye un soporte de diagnóstico futuro” (creación de empresa, 2016).

Los siguientes son los principios y valores que guían el funcionamiento de la Plaza Comercial Nueva Aurora:

- Sinceridad, se alienta al personal y la gerencia a realizar un trabajo transparente en todos los aspectos de las operaciones comerciales. Es decir, tanto los arrendatarios como los clientes que visitan la Plaza Comercial tienen garantizado un servicio honesto.

**Orientación al cliente.** - Plaza Comercial mantiene su compromiso de brindar el más alto nivel de satisfacción a todos sus clientes, ya sean arrendatarios o usuarios. Creando un ambiente cómodo, seguro, pacífico y limpio.

**Trabajar en equipos.** - El trabajo en equipos incluye a la gerencia, los medios y el personal operativo, todos trabajando juntos para completar las tareas diarias mientras mantienen una comunicación efectiva con los clientes.

- **Calidad.** La calidad del servicio de alquiler comercial se enfoca en brindar diferentes áreas para que los arrendatarios coloquen diferentes negocios. Además de ser líder en el sector, brinda confianza, comodidad, tranquilidad y seguridad.

**Competitividad.** - Para mantener el liderazgo en la industria de Nueva Aurora en términos de arriendos, los legisladores han considerado mantener precios de arriendo comparables con los de la competencia. Dependiendo de las circunstancias y condiciones económicas, ha decidido ofrecer mayores descuentos si la cancelación es superior a los seis meses.

## **2.3 Declaración de visión y misión**

### *2.3.1 Misión*

La Plaza Comercial Nueva Aurora es una infraestructura moderna que oferta espacios y locales comerciales a empresas y/o negocios, garantizando un espacio seguro y confiable para que los clientes acudan a realizar sus compras.

### *2.3.2 Visión*

Ser la Plaza Comercial de referencia en el sector de la Nueva Aurora que garantice un lugar apropiado, seguro y que brinde las comodidades necesarias para satisfacer las expectativas de los usuarios, de todo en un solo lugar.

### *3.3.3 Valores*

**Puntualidad:** respeto por los tiempos establecidos para cada tarea y obligación necesaria para que exista un correcto funcionamiento.

**Comunicación:** mantener un adecuado flujo de información entre todos los elementos integrantes de la organización, así como con nuestros arrendatarios y sus clientes.

Respeto: promover la cordialidad y cortesía entre nuestros arrendatarios, y a su vez estos con sus clientes.

Innovación: ofrecer nuevas ideas para obtener la satisfacción tanto de nuestros arrendatarios como de los clientes de los mismos.

## **2.4 Planteamiento estratégico: objetivos, estrategias, políticas**

### *2.4.1 Políticas*

#### *2.4.1.1 Políticas de marketing*

-Los locales se utilizarán solamente para la actividad comercial señalada en el contrato, sin que realice actividades que vayan en deterioramiento del local o la plaza comercial.

- Se autoriza al locatario el uso del nombre comercial de la plaza Comercial Nueva Aurora.

-Los locatarios de la plaza comercial deben cubrir la renta mensual de su local puntualmente, así como el pago de los servicios para el adecuado funcionamiento del edificio (luz, agua, seguridad, etc.).

-Se cobrará una cuota fija mensual aparte de la renta para poder cubrir los gastos de promoción y publicidad presupuestados.

-Se deberán realizar cuatro campañas principales de promoción y publicidad, (por estaciones del año) haciendo énfasis en los días feriados y fechas importantes del calendario, además de fechas importantes a nivel internacional.

#### *2.4.1.2 Políticas financieras*

- El precio de la renta del local consta de un depósito inicial y de un pago mensual, establecidos sobre la base de la superficie del local.
- El pago deberá realizarse en las fechas establecidas y cualquier atraso ocasionara el pago de interés por mora de parte del arrendatario.
- Se establecerá un aumento anual de la renta del local en un porcentaje en base a la tasa de inflación a partir del segundo año.
- La demora en el pago por parte del arrendatario de dos o más rentas mensuales es causa suficiente para dar por terminado el contrato y se desocupe el local.

#### *2.4.1.3 Políticas de Objetivos*

Constituir a la Plaza Comercial Nueva Aurora para el 2022 en un referente en la parroquia Guamaní, Quito de la Ciudad de Ecuador, conservando la preferencia que actualmente tiene entre sus visitantes y atrayendo a nuevos aficionados. En el 2023 debe constituirse en la mejor opción de compras y entretenimiento del centro de la Ciudad de Guamaní.

#### *2.4.2 Mapa estratégico*

El mapa estratégico provee la plataforma visual para integrar los objetivos de la organización en las cuatro perspectivas del BSC. Ilustra las relaciones causa-efecto que enlazan los resultados deseados las perspectivas del cliente y financiera, sostenidas por el desempeño en los procesos internos críticos. Estos procesos internos críticos crean y entregan la posición de valor de la organización a los clientes objetivo y promueven además la productividad en los objetivos de la perspectiva financiera de la organización. Inclusive, el mapa estratégico identifica las competencias y capacidades en los bienes intangibles de la organización (capital humano, capital de información y capital

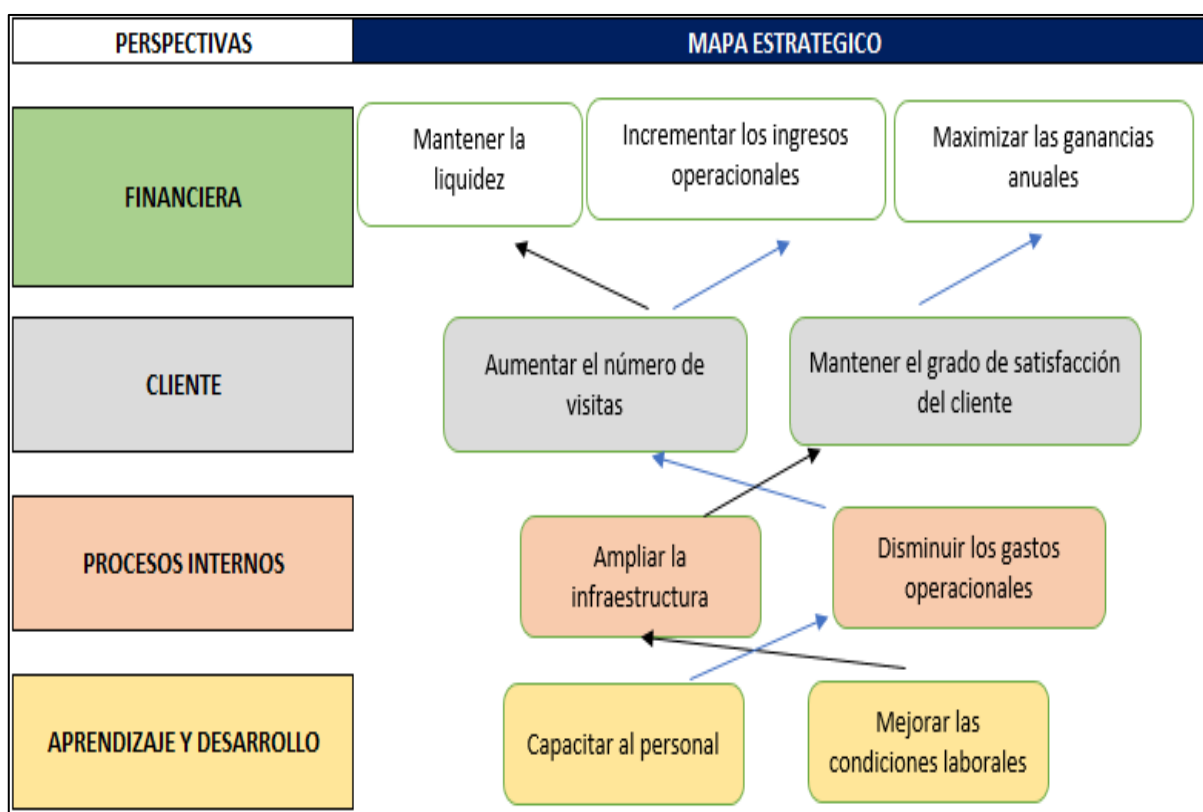
organizacional) que se requieren para tener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

El objetivo final de la estrategia propuesta es alcanzar en el largo plazo la visión del establecimiento y en ella se han integrado los factores clave de éxito siendo que estos conceptos son vitales para su funcionamiento (rentabilidad, nivel académico, administración y Clientes). La estrategia propuesta se desarrolla para las cuatro perspectivas que maneja el Cuadro de Mando Integral o “Balanced Scorecard” que son finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

En el siguiente mapa se pueden observar los objetivos que deben alcanzarse para lograr el plan estratégico propuesto y las tácticas que deben llevarse a cabo para cumplir dichos objetivos.

También se puede observar que todos los elementos del mapa están ligados unos con otros ya que como en cualquier sistema nada puede funcionar de manera aislada.

**Figura 22.** Mapa estratégico



## 2.5 Plan de implementación estratégico

### 2.5.1 Definición de estrategias organizacionales

Una estrategia es “un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión” (Stanton & et.al., 2007). El medio por el que se pone en práctica la estrategia se denomina táctica, es decir, es un curso de acción más específico y abarca menos tiempo. Una táctica debe ser coincidente con la estrategia y respaldarla para así poder ser realmente eficaz. El medio por el que se pone en práctica la estrategia se denomina táctica, es decir, es un curso de acción más específico y abarca menos tiempo. Una táctica debe ser coincidente con la estrategia y respaldarla para así poder ser realmente eficaz.

Por lo tanto, la plaza comercial posee una ventaja competitiva de costos, es decir más bajo que el competidor en sus productos o servicios. Una ventaja competitiva de nicho es cuando se enfoca de manera eficaz en un solo segmento del mercado, como es un segmento geográfico o demográfico. De igual manera la ventaja competitiva en diferenciación en productos y servicios ocurre cuando la organización ofrece algo único y/o valioso para sus consumidores y que va más allá de los precios bajos.

Las organizaciones compiten por un mercado meta, con uno o más competidores, y respecto a estos ocupa una posición competitiva. Se observa cuatro tipos de posiciones: el líder, que ocupa un 40% del mercado y tiene mayor participación en este; los retadores, que ocupan un 30%, tienen el segundo lugar y buscan aumentar su participación; los seguidores ocupan el 20%, y aseguran el segundo lugar pero no desean esforzarse en aumentar su participación de mercado; y los especialistas en nichos de mercado, tiene un 10% de participación pues atienden a pequeños segmentos de mercado que las otras organizaciones descuidan.

Además el segmento de mercado va dirigido a determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera se creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y que posiciones desea ocupar en tales segmentos.

Sin embargo, no es posible construir posiciones solidas sobre promesas vacías. Si una compañía posiciona su producto como el que ofrece la mejor calidad y el mejor servicio, entonces debe diferenciarlo para que entregue la calidad y el servicio prometidos. Las compañías deben hacer algo más que sólo transmitir sus posiciones con frases publicitarias, primero deben vivirlas.

Es de hacer énfasis que la organización podría diferenciarse de sus competidores en cuanto a productos, servicios, canales, personal o imagen. Con la diferenciación de productos es posible distinguir las marcas con respecto a sus características, desempeño, estilo y diseño. Algunas empresas logran una diferenciación de servicios gracias a una entrega rápida, cómoda o cuidadosa para el consumidor.

Las empresas que practican la diferenciación de canal logran una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño. También se puede lograr una fuerte ventaja competitiva gracias a la diferenciación de personal, contratando y capacitando mejores empleados que sus competidores. Incluso, cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia basada en la diferenciación de imagen de la compañía o marca.

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y se posiciona. La siguiente gráfica muestra las posibles propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos, a través de aprovechamiento de forma óptima los espacios disponibles. Y para esto se considera arrendar las áreas mediante islas comerciales.

Las islas comerciales a arrendar podrían ser de 2 \* 2 metros y/o de 2 \* 3 metros cuadrados. Los negocios que podrían hacer uso de estos espacios son específicos para venta de mercadería, consorcios vehiculares, venta de boletos para sorteos, entre otras.

Para mejorar las visitas diarias de los consumidores, las ferias de alimentos deben realizarse al menos dos veces al mes. Son posibles acuerdos con institutos culinarios (cocina y confitería) en la industria o con universidades. Estos eventos se centrarán en la venta de productos y los consumidores asistirán regularmente. La mejora de la imagen de la Plaza Comercial se ha traducido en el desarrollo de un plan de marketing estratégico dirigido tanto a las redes sociales como a las campañas de marketing tradicionales, mediante el uso de anuncios, volantes, folletos y anuncios.

Se espera que las directivas se apliquen a Facebook e Instagram semanalmente. Se harán arreglos para el beneficio mutuo de los inquilinos y propietarios del centro comercial.

**Tabla 5. Matriz de priorización de estrategias**

<b>Estrategias</b>	<b>Impacto</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
Ferias alimenticias	4	30%	1.20
Plan de marketing tradicional folletos, volantes tarjetas, impulsadoras	3	25%	0.75
Plan de marketing digital con publicidad redes en redes sociales, Facebook y Instagram)	5	35%	1.75
Aumentar y construir diseños de islas llamativas en las áreas disponible para arrendar islas	4	10%	0.40
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>4.10</b>

La campaña publicitaria de la plaza comercial consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad, con el objeto de lograr cierta meta para un producto o marca. Las fases de ejecución de una campaña son definir los objetivos y planear, destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios (junto con sus herramientas) y evaluar.

La campaña de publicidad se tiene que planear dentro del marco del plan de marketing general. Cuando se le diseña ya se ha determinado el papel de la publicidad en la campaña promocional. Sus objetivos deben de ir de acuerdo con el plan.

-Destinar un presupuesto

-Se destina un presupuesto que quizá sea compartido con otras actividades de promoción y que son parte del plan de marketing que ya este implementado.

- Selección de medios

Aquí intervienen tres tipos de decisión. Primero se tiene que seleccionar el tipo de medio. Segundo, se tiene que seleccionar una categoría en particular de los medios deseados y al final escoger los medios específicos.

Al seleccionar los medios, se tiene que tomar en cuenta sus ventajas y desventajas, debido a que un medio que funciona bien para un producto no es por necesidad la mejor elección para otro. Además es necesario comparar que los costos de los medios no sobrepasen los presupuestos.

Recuérdese que el propósito final de la publicidad es vender algo y que el anuncio en sí es un mensaje de ventas. La meta es vender algo tarde o temprano. Mantener el interés una vez que el auditorio reconoce que la comunicación es un anuncio constituye un reto para los anunciantes. El deseo por el producto o servicio se estimula a través de la presentación efectiva de sus beneficios.

Mediante palabras, imágenes y/o sonidos, el anunciante tiene que hacer que el consumidor se imagine que está experimentando los beneficios del producto. La acción que se desea del consumidor puede ser la retención de nuevos conocimientos sobre el producto o la compañía, un cambio de actitud, una solicitud de información adicional o la compra real del producto o servicio.

Para desarrollar las estrategias y acciones en materia de publicidad se tienen tres alternativas: 1) desarrollar un departamento interno de publicidad; 2) utilizar una agencia publicitaria externa; 3) usar al mismo tiempo un departamento interno y una agencia publicitaria.

Se necesita los aspectos de los efectos de la comunicación y los efectos en las ventas y las utilidades. Los primeros se puede medir a través de investigaciones de mercado para saber que tanto se recordó el anuncio y afecto su preferencia respecto a los productos o servicios de los competidores. Los efectos sobre las ventas y utilidades se pueden medir comparando las ventas y utilidades con los gastos de publicidad con ejercicios anteriores. Sin embargo, estos efectos serán difíciles de medir, debido a que sobre la publicidad influyen otros factores.

Dentro de las promociones, se definirá las actividades promocionales que tienen la intención de estimular la demanda del consumidor, complementar a la publicidad y ayudar a las ventas personales. Esto incluye cupones, obsequios, ferias comerciales, muestras, demostraciones en las tiendas, eventos promocionales y concursos.

A continuación se denota en detalle cada uno de estos elementos.

-Cupones

Es un certificado que concede a los consumidores una reducción de precios de uno o varios artículos. Su distribución se realiza mediante los periódicos, las revistas, el correo ordinario y el internet.

- Obsequio

Se proporcionará un artículo adicional que se regala con alusión a POP de la plaza o comercial.

-Ferias

Es un evento en el que concurren compradores y vendedores, ya sea de una industria o de un segmento de mercado en particular.

-Muestra y demostraciones en las tiendas.

La muestra es una pequeña cantidad de producto que se le regala al consumidor para probarlo. Se ocupa durante la introducción de un producto en el mercado. Estas por lo general se dan en centros comerciales, en donde también se llevan a cabo demostraciones del uso del producto.

-Eventos promocionales

Se realizara por la propia organización o eventos no organizados pero que son patrocinados por la misma. Se pueden organizar eventos que atraigan a los clientes y que se realicen en los lugares donde estos consumen el producto o servicio. En otros casos, la organización puede patrocinar eventos musicales o espectáculos deportivos en donde haga resaltar su marca.

La promoción de ventas se incluirá en la planeación estratégica de marketing de una organización, junto con la publicidad y la venta personal. Esto significa establecer metas de promoción de ventas, seleccionar las estrategias apropiadas y establecer un presupuesto de promoción de ventas por separado. La administración también debe evaluar el desempeño de las actividades de promoción.

## 2.6 Plan de implementación de estrategias

**Tabla 6.** *Plan de implementación de estrategias*

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Preparación de campañas de marketing.	49 días	15/04/21	02/09/22
Examinar el panorama de la estrategia empresarial	1 días	16/04/22	20/05/22
Identificar brechas y oportunidades de servicio/producto	2 días	17/04/22	20/04/22
Examinar la estrategia de marketing.	3 día	21/04/22	23/04/22
Revisar la estrategia de marketing para el presupuesto de la campaña	3 día	24/04/22	26/04/22
Establecimiento de los mercados objetivo de la organización.	2 día	27/04/22	28/04/22
Evaluación de la alineación con los objetivos estratégicos corporativos	1 día	28/04/22	28/04/22
Las ventajas competitivas deben evaluarse.	1 día	29/04/22	29/04/22
Examinar las especificaciones de productos y servicios.	2 días	lun 02/05/22	03/05/22
Creación de conceptos de campaña.	1 días	03/05/21	04/05/22
Crear un proceso para evaluar ideas.	1 día	04/05/22	04/05/22
Preparación de campañas de marketing.	2 días	05/05/22	06/05/22
Examinar el panorama de la estrategia empresarial	3día	09/05/22	12/05/22
Identificar brechas y oportunidades de servicio/producto	2 días	12/05/22	14/05/22
Análisis FODA completo (puntos fuertes, debilidades, oportunidades, amenazas)	3 días	15/05/22	18/05/22
Examinar el modelo de negocio	2 días	19/05/22	21/05/22
Examinar la estrategia de marketing.	1 días	21/05/22	22/05/22

Revisar la estrategia de marketing para el presupuesto de la campaña	1 días	23/05/22	24/05/22
Establecimiento de los mercados objetivo de la organización.	2 días	25/05/22	27/05/22
Evaluación de la alineación con los objetivos estratégicos corporativos	3 días	27/05/22	31/05/22
Las ventajas competitivas deben evaluarse.	2 día	01/06/22	02/06/22
Examinar las especificaciones de productos y servicios.	2 días	27/05/21	28/05/21
Creación de conceptos de campaña.	5 día	31/05/21	06/06/21
Crear un proceso para evaluar ideas.	2 días	02/06/22	04/06/22
Las ventajas competitivas deben evaluarse.	2 días	03/06/22	05/06/22
Examinar las especificaciones de productos y servicios.	1 día	06/06/22	07/06/22

Para la empresa es fundamental contar con un encargado de las relaciones públicas de la tienda temática, para que la marca tenga más credibilidad, realidad y valor en el mercado.

De acuerdo con Stanton, las relaciones públicas son “una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas”.

El departamento estará a cargo de la coordinación de marketing, que incluirá una variedad de actividades destinadas a generar contenido e información para el mercado objetivo, así como establecer relaciones con los canales de comunicación para aumentar la proximidad entre las dos partes, brindando una mejor información sobre la tienda y sus productos, y asegurando que los clientes potenciales estén bien informados.

La venta de locales externos estará enfocada a la fuerza de ventas de la compañía, ya que se contratará personal que será capacitado para brindar a los clientes una experiencia de compra única, explicándole todos los beneficios que se obtiene a comprar que sobre todo, que le saque provecho a las tiendas temática, ya que, como empresa se quiere que el cliente no solo salga de las tiendas con un producto, sino que salga con una experiencia de compra diferente e innovadora, para así poder fidelizarlo. Dentro de la tienda se tendrá 2 vendedores con un sueldo básico mensuales.

Para aumentar la lealtad de los clientes, las promociones se realizarán directamente con el consumidor final para garantizar que las personas compren más productos y permanezcan fieles a la marca.

Sin embargo, el marketing directo se centrará en lo siguiente:

- Venta personal o coche a coche en el punto de venta.
- Email marketing: con el fin de estrechar las relaciones con los clientes más fieles, se utilizará este medio, de forma que estos clientes sean los primeros en enterarse de cualquier novedad de la tienda.
- Marketing de catálogo: En redes sociales, página web y vía correo electrónico, se contará con un catálogo de productos de la empresa, precios y cambios de temporada en moda.

Por lo general, se les ha diseñado para crear o mantener una imagen positiva de la organización y una relación favorable con sus diversos públicos: clientes, posibles clientes, accionistas, empleados, sindicatos, la comunidad local y el gobierno. Además es una publicidad que no es pagada por la organización

Entre las actividades que generen unas buenas relaciones públicas están la elaboración y distribución de boletines de prensa entre los medios de comunicación, conferencias de prensa, recorrido por las instalaciones de la organización, entre otros.

### **3. PLAN OPERATIVO**

#### **3.1 Antecedentes**

Después de realizar la investigación de mercados, se encontró que dentro de las plazas comerciales del centro de la Ciudad de Quito, el líder indiscutible es Plaza Comercial Ipiales del Sur, pues tiene mayor participación en mercado, el retador es nuestra Plaza Comercial Nueva Aurora, que ocupa el segundo lugar y busca aumentar su participación; los seguidores.

La estrategia es la de hacer uso de las estrategias de marketing de la Plaza Comercial Ipiales del Sur como propias; su estrategia está a la sombra de su matriz. No existe una plaza que sea especialista en nichos de mercado, pero la recopilación de datos hizo descubrir un nicho que debe ser atendido: la elaboración y venta de cosplay. No existen más de 5 arrendatarios en todas las plazas que se dediquen a este giro, puesto que la mayoría de los que se dedican a arrendar realiza sus ventas por medio de internet.

La estrategia de Plaza Comercial Nueva Aurora como retador del mercado, estará encaminada a realizar un ataque indirecto al líder del mercado, aprovechando las debilidades o los aspectos que no sean importantes para este. Se tratará de hacer presencia en lo que respecta a promoción y publicidad, no tratando de igualar al líder por la diferencia que existe de recursos financieros, pero si se utilizarán de mejor manera y con mayor creatividad.

### 3.2 Estrategia de mercado meta

Se realizará una estrategia de segmentos múltiples. Así pues, los segmentos de mercado a los cuales se dirigirán a las estrategias planteada serán:

Grupo I): Personas que aún no visitan la plaza comercial.

Grupo II): Personas que visitan la plaza comercial frecuentemente.

Grupo III) Personas que tienen la capacidad de invertir en la plaza comercial y/o arrendar locales.

Desglosando cada grupo tenemos:

Grupo I

Edad: 16-25

Sexo: Masculino y Femenino.

Clase social: A/B, C+, C, D+

Ciudad: Guamaní y su área metropolitana de Quito.

Ocupación: estudiantes y empleados.

Motivación: Diversión, observación e intención de compra.

Estilo de vida: Diverso

Grupo II Edad: 16-25

Sexo: Masculino y Femenino.

Clase social: A/B, C+, C, D+

Ciudad: Guamaní y su área metropolitana de Quito

Ocupación: estudiantes y empleados.

Motivación: Diversión, observación e intención de compra.

Estilo de vida: Diverso.

Grupo III

Edad: 25-60 o más.

Sexo: Masculino y Femenino.

Clase social: A/B, C+, C.

Ciudad: Guamaní y su área metropolitana de Quito

Ocupación: empresarios independientes que no arriendan en ninguna plaza del centro de la Ciudad o en Guamaní.

Motivación: Realización de negocios.

Estilo de vida: Cultura empresarial.

### **3.3 Diferenciación y posicionamiento**

Se deben resaltar los aspectos en que Plaza Comercial Nueva Aurora es diferente de sus competidores, si no los hay se deben de crear para luego posicionarlos. También se deben de subsanar las carencias que tiene la plaza frente a sus competidores.

**Tabla 7. Benchmarking**

<b>Atributos</b>	<b>Plaza Comercial Nueva Aurora</b>	<b>Competencia 1</b>	<b>Competencia 2</b>	<b>Competencia 3</b>
Estacionamiento	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Ascensor	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Acceso	Estrecho	Amplio	Amplio	Amplio
Pasillos	Amplios	Estrechos	Estrechos	Amplios
Balcones	Sí cuenta	No cuenta	No cuenta	No cuenta
Escaleras eléctricas	Solo los dos primeros pisos	En todos los pisos	En todos los pisos	En todos los pisos
Sanitarios	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Tamaño de los Locales	Amplios	Estrechos	Estrechos	Amplios
Precio de los locales	Accesible	Alto	Accesible	Accesible
Porcentaje de locales arrendados y en funcionamiento.	70%	90%	75%	70%
Área de videojuegos	Si cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Área de eventos	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Estrategias de MKT	Regular	Alto	Bajo	Regular
Publicidad	Regular	Alta	Baja	Regular
Posicionamiento	Regular	Alto	Bajo	Regular
Zona WiFi	No cuenta	No cuenta	No cuenta	No cuenta
Seguridad Privada	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta
Cámaras de Vigilancia	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta	Sí cuenta

Realización de Eventos	Sí cuenta	Sí cuenta	No cuenta	Sí cuenta
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Tabla 8.** Aspectos insuficientes o escasos de la plaza

<b>Aspectos insuficientes o escasos de la plaza</b>	<b>Obtención de la información</b>	<b>Datos</b>	<b>Estrategias</b>
Accesos estrechos.	Observación, encuesta.	Los accesos de la plaza es estrechos y muchas veces No existen pasamanos en las escaleras.	Establecer un acceso destinado Mejora de las escaleras que comunican
Deficiencia en escaleras y elevadores.	Observación, encuesta.	Elevador Nunca ha existido un plan de	Tener un plan de
Estrategias de marketing.	Observación, encuesta.	El uso de publicidad en medios tradicionales ha sido insuficiente.	Ampliar la publicidad en espacios de medios que causen alto impacto y que no

Posicionamiento.	Observación, encuesta.	No existe una valla publicitaria que identifique a la plaza.	El nombre está bien posicionado en internet (redes sociales), pero
------------------	---------------------------	--	--

**Tabla 9.** Aspectos sobresalientes a diferenciar de la plaza

<b>Aspectos sobresalientes o a diferenciar de la plaza</b>	<b>Obtención de la información</b>	<b>Datos</b>	<b>Estrategias</b>
Locales dedicados a la venta de cosplay.	Observación, encuesta.	Buena parte de los consumidores pide locales de este giro.	Prospectar posibles arrendatarios dedicados a la
Publicidad en internet.	Observación, encuesta.	Existe la publicidad adecuada en redes sociales.	Aumentar la publicidad que ha dado tan buen
Posicionamiento.	Encuesta.	No existe una valla publicitaria que identifique a la plaza.	El nombre está bien posicionado en internet (redes sociales), pero
Realización de eventos.	Encuesta.	Se hace solo un evento grande cada mes.	Aumentar el número de eventos grandes

Zona Wifi.	Observación.	Existen varios módems pero ninguno es para uso en general.	Implementar gratis en todos los pisos.
------------	--------------	--	--

La estrategia de posicionamiento respecto a nuestros mercados meta será: ofrecer más por lo mismo. Nuestra declaración de posicionamiento será que: “para llegar a los jóvenes y adultos de 16 a 40 años que son visitantes de la Plaza Comercial Nueva Aurora será la opción que brinde alternativas diferentes al resto para acercarlos más a su afición”.

### **3.4 Mezcla de marketing**

#### **3.4.1 Producto o servicio**

La Plaza Comercial Nueva Aurora se dedica al servicio de arrendamiento de locales. En su planta baja arrienda a locales dedicados a la venta, cambio y reparación de teléfonos celulares. Del 1er. al 2do. Piso se rentan locales para venta de productos y/o servicios., incluyendo una escuela de capacitación. Cuenta además con un área que se utiliza para eventos y locales de comida.

#### **Características del servicio**

Plaza Comercial Nueva Aurora cuenta con:

- Servicio de estacionamiento.
- Baños públicos.
- Ascensor.
- Área de comida.

- Escaleras eléctricas (De planta baja al 2do piso).
- Seguridad Privada.
- Servicio de limpieza y mantenimiento.
- Cámara de vigilancias.
- Bodegas.
- Agua potable.
- Energía eléctrica.
- Teléfono e internet de uso propio para cada local.

La plaza se encuentra en una etapa de crecimiento en cuanto al arrendamiento de locales a emprendedores u organizaciones dedicados a la importación y/o venta de productos relacionados. Es importante que se mejoren las instalaciones y accesos para brindar un servicio de calidad tanto para los arrendatarios como a los visitantes.

#### **3.4.2 Marca**

No hay una marca definida. El nombre principal de la plaza es Plaza Comercial Nueva Aurora, denominación que al inicio tomó el edificio con locales dedicados a la venta, compra y reparación de celulares y los accesorios de los mismos, esto solo en la planta baja. Se utiliza la denominación “Plaza Comercial Nueva Aurora” para hacer referencia al giro de los locales dedicados a comercialización ubicados del 1er al 2do piso y se espera que el nombre sea utilizado para toda la plaza durante la realización de este plan.

### *3.4.3 Precio*

El precio promedio del arrendamiento de un local de la Plaza Comercial Nueva Aurora es de \$500 mensuales dependiendo de los metrajes del mismo. Este precio, junto con el que ofrecen las demás plazas puede variar para 2023, pues el aumento se determina en base al aumento que pueda tener la Inflación anual, además de la cuota mensual para efectos de promoción. Los Tamaño promedio del Local 5x5. 2x2. 2x3 y 2x2.

### *3.4.4 Plaza*

Plaza Comercial Nueva Aurora sirve a los canales de distribución directa (productores-consumidor) o de distribución indirecta (detallistas y mayoristas) en artículos referentes y la gastronomía entre otros.

### *3.4.5 Promoción*

#### **Objetivo**

Se tiene contemplado: aumentar el número de visitantes a la plaza comercial e incentivar el arrendamiento de los locales disponibles.

#### **Mensaje**

Los mensajes que se transmitirán serán:

Grupo I): Personas que aún no visitan la plaza comercial.

“Somos el espacio más grande del Centro de la Ciudad”.

Grupo II): Personas que visitan la plaza frecuentemente.

“El espacio más grande de Guamaní se renueva para ti”.

Grupo III) Personas que tienen la capacidad de invertir en la plaza comercial y/o arrendar locales.

“Somos la mejor opción en costo-beneficio de la Ciudad para usted importador y/o vendedor de productos relacionados”.

**Tabla 10.** *Actividades de promoción y publicidad Plaza Comercial Nueva Aurora*

Mes	Grupo	Actividad	Lugar	Días	Horario	Herrami
Enero 2023	Grupo I y II	Resaltado del edificio en su totalidad.	Exterior del edificio la plaza.	5 al 30 de enero.	10 p.m. a 6 a.m.	Vallas publicitarias.
Enero 2023	Grupo I y II	Colocación de displays en los espacios vacíos de los pisos y en los balcones.	Interior de la Plaza.	15 al 30 de enero.	10 p.m. a 6 a.m.	Displays .
De enero A Diciembre 2023	Grupo I y II	Eventos musicales, convivencia y concursos.	Área de comida de la plaza 5to. Piso.	Todos los fines de semana de cada mes con dos eventos principales al mes.	12 a 18 p.m.	Internet, carteles.
Febrero a Diciembre 2023	Grupo I	Publicidad durante TNT.	TNT Expo	Fechas del evento (4 veces al año).	12 a 19:00 p.m.	Carteles.

Enero a Diciembre 2023	Grupo I y II	Publicidad en vallas móviles.	Camionetas móviles	Dos semanas por mes	6 a.m. a 10 p.m.	Vallas móviles.
De Enero a Diciembre 2023	Grupo I y II	Interacción en redes sociales.	Grupos de Facebook, uso de Twitter, Instagram.	Todos los días del año	12 a 19 p.m.	Internet.
De Febrero a Diciembre 2016	Grupo I y II	Estación de radio propia de música del Ecuador y la Zona	Algún local u oficina dentro de la plaza.	Todos los días del año.	Las 24 horas del día.	Internet, radio.
Febrero a Julio 2023	Grupo III	Búsqueda de nuevos inversores y/o locatarios.	Guamaní y su área metropolitana.	Lunes a Viernes.	11:00 a.m. a 7:00 p.m.	Venta personal , folletos.

### **3.4.6 Herramientas**

#### **Cartel**

Es una lámina de papel o cartón que muestra algún tipo de mensaje visual. Se realizara en tamaño A3 y se repartirá durante la TNT Expo, evento que se realiza en la Ciudad de Guamaní unas 4 o 5 veces al año. También se repartirá en otros eventos del medio. Contendrá una imagen alusiva a la estación del año en que se realice nuestra campaña o los eventos más importantes del mes. Puede llevar un boleto desprendible para participar en los sorteos que se realicen durante algún evento, o un cupón para recibir algún descuento o promoción dentro de uno o varios locales de la plaza. Con ello se podrá monitorear el alcance de esta herramienta.

#### **Vallas publicitarias en el edificio**

Existe una valla principal con la denominación del edificio. Se pensó al inicio el desmontarla y poner una con la nueva denominación. Sin embargo el costo de realizarlo es alto, por lo que se determina el utilizarlo, pero sobreponiendo la nueva denominación de la Plaza. Se puede complementar con otras dos vallas a los costados del edificio, necesarias para ubicar el edificio sobre el Eje Central.

#### **Displays**

Son carteles publicitarios de gran tamaño que sirven para atraer a las personas, ya sea dentro de locales, negocios o a la entrada de establecimientos comerciales. Se utilizará alrededor de 20 de ellos en los balcones del inmueble y en los espacios vacíos que existan en el interior de la plaza. Durante los fines de semana que existan eventos, se

sustituirán los displays de los balcones para dar un atractivo visual a la plaza por fuera y por dentro.

Estos displays compensarán la nula utilización de la fachada, debido a que no se pueden hacer cambios mayores por ser el inmueble un edificio histórico. Pero se aprovecharán mayormente los balcones del inmueble, los cuales no existen en los edificios de los competidores.

### **Vallas móviles**

Se solicitara el servicio de una o dos unidades móviles que recorran Guamaní y ciudad de Quito área metropolitana con publicidad de la plaza y folletos, revistas o artículos promocionales. Este servicio cuenta con GPS para saber en tiempo real el recorrido de las unidades. Se planea que visiten lugares donde existan grandes concentraciones de personas pertenecientes a el segmento de mercado I y II.

### **Internet (Redes sociales)**

La página de la Plaza Comercial Nueva Aurora en Facebook tiene una alta participación de aficionados a diferentes segmentaciones en la Ciudad de Quito y el mundo. Existe una gran interacción y respuesta en esta red social por lo que debe continuar la estrategia actual, publicitando los productos y eventos, además de seguir manteniendo una buena comunicación.

Es necesario aumentar está presencia a otras redes sociales como es Twitter e Instagram, entre otras, y utilizar el pago de publicidad online a través de sitios como Google AdWords. Es importante resaltar el mantener una adecuada comunicación con los consumidores. Una encuesta ayudará a medir el alcance de estas herramientas.

## **Radio por internet**

Se creará una estación de radio de la propia plaza, para ello se habilitara un local con internet y se contratará un servidor para alojar hasta 5 GB de canciones y spots que promuevan a la plaza y sus eventos. Los spots durarán de 30 segundos a 1 minuto y anunciarán las promociones de la plaza durante el mes o periodo correspondiente. Se invitará a diversos aficionados a ser locutores invitados de la estación. Además se podrá escuchar en el área de comida y eventos del 2do. Piso. Su alcance se medirá en proporción de personas escuchando la estación mensualmente.

## **Ventas personales**

### Objetivos

- Ubicar a personas físicas y/o morales que pertenezcan al mismo giro, que se encuentren en locales o plazas comerciales lejanas del centro de la ciudad y que no tengan arrendamientos dentro de las mismas.
- Realizar una base de datos de los posibles interesados en arrendar algún local dentro de la plaza.
- Tener arrendados en su totalidad los locales de la plaza para el mes de junio.

### **3.5 Estrategia a emplear**

-Se empleará una fuerza de ventas de una sola persona que trabajará bajo comisión, y que a través de internet y/u otros medios, ubicara a personas físicas y/o morales que pertenezcan al mismo giro y que se encuentren en locales o plazas comerciales lejanas del centro de la ciudad y no tengan arrendamientos dentro de las mismas.

-Se necesita una base de datos con un mínimo de 50 prospectos, pero se irá aumentando según se vayan descartando. De preferencia se buscarán arrendatarios cuyo giro comercial se dediquen a la venta de cosplay y/o a la producción de accesorios para este.

-Se comunicará por email o se llamará por teléfono a 50 prospectos, de los cuales se espera obtener respuesta de unos 20, de estos se espera lograr una entrevista con al menos 10. Con ello se espera lograr el arrendamiento de varios de nuestros locales.

Durante la entrevista se mostrara por medio de fotografías y folletos las características de nuestra plaza comercial y las ventajas que proporciona con el fin de que el prospecto decida arrendar un local. Además deberá:

-Explicar los beneficios de un arrendamiento.

-Demostrar la operación apropiada de la plaza comercial.

- Contestar preguntas y responder a objeciones.

-Convenir las condiciones de un arrendamiento de local.

-Dar seguimiento al arrendamiento para asegurar que el arrendatario quede satisfecho.

-Al finalizar cada semana el vendedor realizará un informe de los prospectos contactados, las entrevistas realizadas y el posible logro del arrendamiento de uno o varios locales. Se establecerán bases cuantitativas y cualitativas para medir esta herramienta.

## Folletos

Se elaboraran folletos que servirán de apoyo de la labor de venta personal. Solo estarán dirigidos a los prospectos a ser arrendatarios de la Plaza Comercial Nueva Aurora y contendrán las características de la plaza y sus locales, además de los beneficios que presenta la plaza.

### 3.8 Matriz del Plan Operativo

**Tabla 11. Promoción y publicidad**

<b>Herramienta</b>	<b>Fecha</b>	<b>Conceptos</b>
Vallas Publicitarias	Enero 2022	Lonas a los costados y fachada principal.
Displays	Enero 2022	Displays en el interior y exterior de la plaza.
Carteles	Febrero - Diciembre 2022	Carteles a repartir durante TNT Expo y otros eventos del medio.
Internet	Enero- Diciembre 2022	Pago de publicidad en Facebook, Google.
Revista	Enero- Diciembre 2022	Pago de publicidad 12 números revista Conexión y app.
Vallas móviles	Febrero- Diciembre 2022	2 unidades móviles con publicidad de la plaza recorriendo diferentes rutas.
Radio por Internet	Febrero- Diciembre 2022	Pago de servidor mensual para la estación de radio por internet, spots de radio.
Folletos	Febrero 2022	Folletos para promoción de la plaza entre prospectos arrendatarios

Venta Personal	Febrero - Julio 2022	Pago de salario y prestaciones del Vendedor
<b>Total</b>		

Este plan se cubrirá mediante la cuota mensual fija de \$50 que debe destinar el arrendatario de cada local, y que se empezará a cobrar en el mes de noviembre y a lo largo del 2022. A este gasto en promoción y publicidad se le debe añadir el costo del mejoramiento de los accesos e instalaciones, y se añadirá a los gastos de operación que regularmente tiene la plaza que se ha calculado en unos \$150. El gasto total aproximado sería de unos \$300.

### 3.8.1 Control y evaluación

Cada trimestre se evaluará cada una de las diferentes herramientas de promoción y publicidad mediante encuestas, recopilación de datos por internet y otros elementos durante las primeras semanas de Junio, Julio, Octubre de 2022 y Enero 2023. Con ello se logrará detectar los posibles fallos para realizar las correcciones correspondientes. En esta última se realizara además una evaluación anual de todo el plan de marketing.

**Tabla 12.** *Herramientas de promoción y publicidad*

<b>Herramienta</b>	<b>Método</b>	<b>Fecha</b>
Vallas Publicitarias	Encuesta	Junio, Julio, Octubre 2022, Enero 2023.
Displays	Encuesta	Abril, Julio, Octubre 2022, Enero 2023.
Carteles	Encuesta	Abril, Julio, Octubre 2022, Enero 2023.
Internet	Encuesta	por Abril, Julio, Octubre 2022, Enero 2023.
Revista	Encuesta	por Abril, Julio, Octubre 2022, internet Enero 2023.

Vallas móviles	Encuesta		Abril, Julio, Octubre 2022, Enero 2023
Radio por internet	Número	de	Abril, Julio, Octubre 2022, Enero 2023.
Folletos	Número	de	Abril, Julio 2016.
Venta Personal	entrevistas Análisis		Junio, Julio 2022.
	cuantitativos	y	
	cualitativos		

### 3.8.2 Factores claves de éxito

Para que la plaza comercial pueda operar, cumplir sus objetivos y lograr su visión, hay cuatro puntos fundamentales que según los directivos de la plaza comercial, no puede perderse de vista:

1. Rentabilidad: El hecho de que los socios obtengan un beneficio por su capital invertido y por su esfuerzo, ayudara a que la plaza comercial se mantenga y que crezca.
2. Nivel académico: Un alto nivel académico demostrado a través de pruebas, del comportamiento y desarrollo de los empleados, hará que los clientes prefieran y con ello que la plaza comercial siga creciendo y siendo rentable.
3. Clientes satisfechos: Lograr que los clientes estén contentos y satisfechos con el servicio que la plaza comercial les ofrece, evitará que cambien por otras instituciones, provocara que se recomienden y que la plaza comercial se gane más prestigio social.

4. Administración eficiente: Si los procesos son ágiles, correctos y seguros como consecuencia se brindará un mejor servicio tanto para los clientes internos como externos de la plaza comercial.

### 3.9 Análisis Financiero

#### 3.9.1 Presupuesto de implementación

**Tabla 13.** *Presupuesto de implementación*

<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Preparación de campañas de marketing.	300,00	Administrador
Examinar el panorama de la estrategia empresarial	80,00	Administrador
Identificar brechas y oportunidades de servicio/producto	10,00	Administrador
Análisis FODA completo (puntos fuertes, debilidades, oportunidades, amenazas)	10,00	Administrador
Examinar el modelo de negocio	10,00	Administrador
Revisar la estrategia de marketing para el presupuesto de la campaña	20,00	Administrador
Establecimiento de los mercados objetivo de la organización.	10,00	Administrador
Evaluación de la alineación con los objetivos estratégicos corporativos	20,00	Administrador
Las ventajas competitivas deben evaluarse.	350,00	Administrador
Examinar las especificaciones de productos y servicios.	10,00	Administrador
Creación de conceptos de campaña.	40,00	Administrador
Crear un proceso para evaluar ideas.	20,00	Administrador
Establecer un procedimiento para compartir ideas.	30,00	Administrador
Ideas para el recuerdo	20,00	Administrador
Modelado y desarrollo de la idea final	20,00	Administrador
Investigar el entorno del mercado.	30,00	Administrador
Creación de conceptos de campaña preliminares	30,00	Administrador

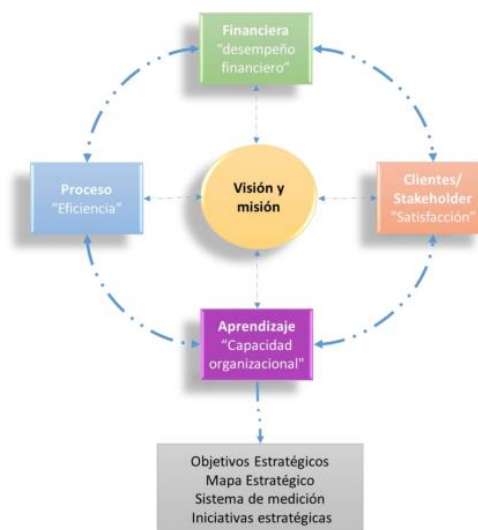
Identificar los objetivos de la campaña.	10,00	Administrador
Validación de conceptos a través de grupos focales y estudios de mercado	10,00	Administrador
Establecer una lista de objetivos de la campaña.	20,00	Administrador
Desarrollo de una estrategia de relaciones públicas.	30,00	Administrador
Establecimiento de un calendario de campaña preliminar óptimo para la promoción	40,00	Administrador
Determinación de las campañas globales de la organización	30,00	Administrador
Identificación de las campañas nacionales de la organización	10,00	Administrador
Identificación de los requisitos de ubicación	10,00	Administrador
Conceptos de campaña completados	40,00	Administrador

## 4. BALANCED SCORECARD

El Balanced ScoreCard es un modelo de gestión que permite traducir la estrategia de una empresa en una serie de objetivos relacionados entre si, que son medidos a través de diferentes indicadores que se encuentran vinculados a unos planos de acción concretos, permitiendo conocer el comportamiento de los miembros de una organización completamente alineado hacia el logro de su verdadero (Globalsuitesolutions, 2020).

Para el desarrollo de cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard aplicado a la Plaza Comercial Nueva Aurora, constan de 1 objetivo general, 3 objetivos estratégicos, las metas establecidas por cada objetivo estratégico, forma de medición, frecuencia para el seguimiento.

**Figura 23.** *Perspectivas del Balanced Scorecard*



## 4.1 Perspectiva financiera

El BSC coloca la perspectiva financiera como el objetivo último para maximizar la utilidad de las organizaciones. Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia de la organización, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora. Típicamente se relacionan a la rentabilidad, y las estrategias financieras para hacer más dinero son básicamente vender más (crecimiento), o gastar menos (productividad). Las organizaciones pueden generar utilidades estrechando la relación con sus clientes, ya que les permitirá vender más de su producto o servicio actual, o productos y servicios adicionales. También pueden crecer vendiendo nuevos productos.

Para poder ser analizado nuestros porcentajes de las perspectivas siguientes se formalizo de la siguiente manera:

Para obtener nuestro porcentaje de cumplimiento su fórmula fue la siguiente:

Indicador ideal/ Indicador Actual

Para obtener nuestro porcentaje de factor homogéneo su fórmula fue la siguiente:

Factor de Cumplimiento\* Peso Específico.

Para obtener su peso específico a los porcentajes se los categoriza es decir se los coloca por los mas relevantes e importantes.

### **Objetivo estratégico:**

Incrementar los ingresos del establecimiento, a través del aumento de arrendatarios en 1.5% promedio, la diversificación de los productos (venta de libros, papelería, ropa, ciber y cafetería entre otros), la retención de los clientes actuales y la implementación de herramientas de control financiero.

## **Tácticas para lograr el objetivo estratégico:**

### **- Aumento de arrendatarios:**

1. Diseñar un plan de marketing que incremente el posicionamiento de la plaza comercial en la región Quito, actualmente el establecimiento solo se promociona en la parroquia de Guamaní.

2. Tener una página web atractiva, que todos los días del año venda la oferta arrendataria.

### **- Diversificación de los productos:**

1. Centralizar la administración de la venta.
2. Impartir cursos para el personal de la plaza comercial, por las tardes y/o fines de semana en las instalaciones de la plaza comercial.
3. Alquiler de las instalaciones para eventos sociales, culturales, deportivos, de capacitación, entre otros, que no afecten la imagen de la plaza.

### **Conservación de los clientes actuales:**

1. Realizar actividades, eventos, cursos y programas que generen emoción por visitar la plaza comercial, sentido de pertenencia y con ello lograr obtener su lealtad.
2. Evaluación del funcionamiento y servicios ofrecidos por el establecimiento para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

### **- Uso de herramientas financieras:**

1. Determinar cuánto cuesta cada arrendamiento, con el fin de establecer políticas de incremento, de sueldos, capacitación y gastos.
2. Realizar el análisis de los rubros de los estados financieros para determinar acciones que ayuden a mejorar.
3. Elaboración de un presupuesto.
4. Capacitación a los socios sobre la interpretación e importancia del control de la información financiera.

#### **Indicadores e instrumentos de medición:**

Las actividades, eventos, cursos y programas se evaluarán a través de una encuesta de satisfacción que ayude a medir su impacto.

El funcionamiento y servicios ofrecidos por el establecimiento para tomar acciones correctivas y/o preventivas se evaluarán a través de una encuesta de satisfacción de los servicios y funcionamiento de la plaza comercial dirigida tanto a los clientes como a los arrendatarios.

El costo por arrendamiento y por nivel se realizará utilizando el formato propuesto .

El resto de las tácticas se medirán con los siguientes indicadores según corresponda:

**Tabla 14. Indicadores e instrumentos de medición**

<b>Nombre</b>	<b>Impacto de la inversión en publicidad</b>
Clave de referencia	<u>CDPUBLICIDA1</u>
Objetivo	Medir el impacto de la inversión en publicidad sobre los ingresos totales de la plaza comercial.
Definición	El importe invertido en publicidad representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la plaza comercial.
Fórmula	$\frac{\text{El importe invertido en publicidad}}{\text{Ventas totales}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de Área de medición	Cada período de inscripciones Administración
<b>Nombre</b>	<b>Ingresos por publicidad</b>
Clave de referencia	<u>CDPUBLICIDAD2</u>
Objetivo	Medir el impacto de la publicidad en los ingresos de la plaza comercial.
Definición	Por cada peso invertido en publicidad, se obtiene tantos pesos de ingreso.
Fórmula	$\frac{\text{Ingresos de arrendamiento atraídos por publicidad}}{\text{Total del importe invertido en publicidad}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Cada período de inscripciones
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Ingresos obtenidos por medio publicitario.</b>
Clave de referencia	<u>CDPUBLI3</u>

---

Objetivo	Medir la eficacia de cada medio publicitario utilizado por la plaza comercial
Definición	Por cada peso invertido en determinado medio publicitario, se obtiene tantos pesos de ingreso.
Fórmula	<b>Página web</b> $\frac{\text{Ingresos de arrendatarios atraídos por la página web}}{\text{Total de ingresos de arrendatarios atraídos}}$

### **Lonas**

$$\frac{\text{Ingresos de arrendatarios atraídos por Lonas publicitarias}}{\text{Total de ingresos de arrendatarios atraídos por la publicidad}}$$

### **Gacetas**

$$\frac{\text{Ingresos de arrendatarios atraídos por gaceta}}{\text{Total de ingresos de arrendatarios atraídos por la publicidad}}$$

Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Cada período de inscripciones
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Rendimiento por venta</b>
Clave de referencia	<u>CDVARIAS1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta.
Definición	Utilidad por productos adicionales
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad de Venta}}{(\text{Ingreso venta}) - (\text{Compras} + \text{gastos de operaciones})}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por venta de alimentos.
Clave de referencia	CDCAFETERÍA1
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta de alimentos.
Definición	Utilidad por productos adicionales (cafetería)

---

Fórmula	$\frac{\text{Utilidad de ingresos por venta de alimento}}{(\text{Ingresos venta alimentos}) - (\text{Compras} + \text{gastos de c})}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la venta de variedad de productos.
Clave de referencia	CDVARIADOS
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta sobre los ingresos totales de la plaza comercial.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la plaza comercial.
Fórmula	$\frac{\text{El total de ingresos por venta}}{\text{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>% de ingresos por la venta de alimentos.</b>
Clave de referencia	<u>CDCAFETERÍA2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de alimentos sobre los ingresos totales de la plaza comercial.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de alimentos <sup>Impacto de la venta de alimentos</sup> representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la plaza comercial.
Fórmula	$\frac{\text{El total de ingresos por venta de alimentos}}{\text{Total de ingreso de la plaza comercial}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

<b>Nombre</b>	<b>% de ingresos por la venta de papelería.</b>
Clave de referencia	<u>CDPAPELERÍA2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de papelería sobre los ingresos totales de la plaza comercial.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de papelería representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la plaza comercial.
Fórmula	$\frac{\text{El total de ingresos por venta de papelería}}{\text{Total de ingresos de la plaza comercial}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Rendimiento por impartición de cursos extras y alquiler de instalaciones.</b>
Clave de referencia	<u>CDOTROS1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Definición	Utilidad por impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Fórmula	$\text{Utilidad por la impartición de cursos extras} = \text{Ingresos por cursos extras} - \text{egresos por cursos extras}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

<b>Nombre</b>	<b>% de ingresos por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.</b>
Clave de referencia	<u>CDOTROS2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones, representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la plaza comercial.
Fórmula	$\frac{\text{Ingresos por la impartición dde cursos extras}}{\text{Total de ingreso de la plaza comercial}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Costo de arrendatarios</b>
Clave de referencia	<u>CDCOSTEO</u>
Objetivo	Determinar el costo de cada arrendatario por cada nivel de la plaza comercial.
Definición	El costo de cada arrendatario representa el mínimo a cobrar.
Fórmula	
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Utilidad por nivel</b>

Clave de referencia	CDCOSTEO1
Objetivo	Determinar si los ingresos obtenidos por arrendamiento cubren al menos el costo.
Definición	Los ingresos de cada nivel deben ser al menos igual al costo de cada uno.
Fórmula	<i>La utilidad por nivel = Ventas por nivel – El costo por nivel</i>
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Liquidez</b>
Clave de referencia	CDRFLI1
Objetivo	Determinar el grado en que el activo circulante de la Plaza comercial puede cubrir el pasivo a corto plazo.
Definición	% en que se puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo
Fórmula	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Cobertura total</b>
Clave de referencia	CDRFLI2
Objetivo	Determinar el grado en que el activo total de la plaza comercial
Definición	<del>puede cubrir el pasivo total</del> % en que se puede hacer frente al total de las obligaciones

---

Fórmula	$\text{Cobertura total} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo total}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>
Clave de referencia	CDRFAC1
Objetivo	Determinar cuántas veces rota la cartera de cuentas por cobrar, tanto en veces como en días
Definición	En cuanto tiempo se recupera la cartera (veces y días).
Fórmula	$\text{Rotación en veces de cxc} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ $\text{Rotación en días de las cxc} = \frac{360 \text{ días}}{\text{No. de veces de rotación de cxc}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Endeudamiento</b>
Clave de referencia	<u>CDRFES1</u>
Objetivo	Determinar el grado de apalancamiento que se tiene frente a terceros.
Definición	En qué porcentaje se está endeudado
Fórmula	$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$

---

---

Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Apalancamiento</b>
Clave de referencia	<u>CDRFES2</u>
Objetivo	Determinar la proporción de la deuda en relación con el capital propio.
Definición	De todo lo que se debe cuánto esta soportado con el capital propio.
Fórmula	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de Medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Rendimiento de activos totales</b>
Clave de referencia	<u><b>CDREPRO1</b></u>
Objetivo	Determinar el rendimiento de todos los activos.
Definición	De cada peso invertido en los activos, se generan tanto
Fórmula	
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual

---

Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Rendimiento sobre el capital contable</b>
Clave de referencia	<u>CDRFPRO2</u>
Objetivo	Determinar el rendimiento del capital contable.
Definición	De cada peso invertido de capital, se generan tantos pesos de utilidad.
Fórmula	$\text{Rendimiento de Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

**Tabla 15. Perspectiva Financiera**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	INDICADOR		% CUMPLIMIENTO	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ACTUAL				BUENO	REGULAR	MALO	
Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en el incremento de la utilidad neta	Aumentar los ingresos de la Plaza Comercial	Porcentaje de ingresos netos anual del 16%	(Ingresos año actual/ingresos año anterior)-1*100	ANUAL	16%	10%	63%	50%	31%	100%	70%	60%	
	Aumentar la eficiencia operativa	Incrementar la eficiencia operativa a 2,2 puntos	Activos líquidos/pasivos corrientes	ANUAL	2,20	1,57	71%	20%	14%	100%	70%	60%	
	Incrementar la utilidad neta	Incrementar la utilidad neta en un 18%	(Utilidad año actual/utilidad año anterior)-1*100	ANUAL	18%	10%	56%	30%	17%	100%	70%	60%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA</b>								<b>100%</b>	<b>62%</b>				

#### 4.2 Perspectiva de enfoque en el cliente

La estrategia de crecimiento sostenido requiere una posición de valor específica, en la perspectiva del cliente, que describe cómo la organización creará valor sostenido y diferenciado para segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, se identifican los segmentos objetivo de clientes en que compite la organización y sus medidas de desempeño para con los clientes de dicho segmento objetivo. La perspectiva del cliente generalmente incluye medidas comunes de los resultados exitosos de una estrategia bien formulada e implementada.

**Objetivo estratégico:**

Generar valor para los clientes a través de la oferta de intercambios con otras plazas comerciales de prestigio en otros países, la mejora constante de las instalaciones, la implementación de brigadas de seguridad, la evaluación periódica de las necesidades y el diseño de un plan de actividades de reforzamiento para los arrendatarios.

**Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:**

- Intercambios académicos:

1. Promover intercambios con otras plazas comerciales de prestigio en otros países.

- Mejora de las instalaciones:

1. Remodelación de la cafetería cumpliendo con los requerimientos de seguridad necesarios.

2. Designar un espacio para atención médica de emergencia para los arrendatarios y usuarios que lo requieran.

3. Instalación de lectores de huellas digitales para la entrada de arrendatarios.

4. Instalación de cámaras al interior y exterior de la plaza comercial para el control y monitoreo de los eventos que puedan ocurrir en torno a la plaza comercial.

- Brigadas de seguridad:

1. Establecer brigadas de seguridad con apoyo de los arrendatarios actuales de la plaza comercial y la cruz roja cuya misión sea proteger a los arrendatarios ante alguna contingencia, apoyarlos y guiarlos en la evacuación de las instalaciones ante un simulacro o alguna contingencia, capacitar a los arrendatarios en la prevención de los accidentes más comunes en una plaza comercial educativa y evaluar el grado de cultura cívica y capacidad de respuesta ante una contingencia de los integrantes de la plaza comercial.

#### **Indicadores e instrumentos de medición:**

**Tabla 16.** *Indicadores e instrumentos de medición*

<b>Nombre</b>	<b>Intercambios académicos</b>
Clave de referencia	<b>CDINTERCAMBIO</b>
Objetivo	Medir el porcentaje de arrendatarios que participan en Intercambios
Definición	Del total de arrendatarios tanto por ciento son arrendatarios que asisten a intercambios en otros centros comerciales.
Fórmula	$\frac{\text{Número de arrendatarios que participan en el intercambio}}{\text{Total de arrendatarios}}$
Meta	<i>Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se</i>
Frecuencia de medición	<i>Semestral</i>
Área de medición	<i>Directivos de secundaria y preparatoria</i>

Nombre	Atención médica menor
Clave de referencia	CDATMED
Objetivo	Medir el porcentaje de usuarios y arrendatarios que reciben atención
Definición	Del total de usuarios y arrendatarios tanto por ciento recibe atención
Fórmula	$\frac{\text{Número de usuarios y arrendatarios que reciben atención médica m}}{\text{Total}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Administración

**Tabla 17. Perspectiva del Cliente Plaza Comercial Nueva Aurora**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	INDICADOR		%	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ACTUAL	CUMPLIM			BUENO	REGULAR	MALO	
Optimizar el tiempo de servicio y garantizar calidad de la atención en la Plaza Comercial	Satisfacción de los clientes	Porcentaje de repetición de clientes por año del 95%	Quejas atendidas/total quejas recibidas	ANUAL	95%	92%	97%	40%	39%	100%	85%	80%	
	Nuevos clientes	Numero de cuentas nuevas	Cientes nuevos/clientes actuales	ANUAL	6	4	67%	30%	20%	100%	85%	60%	
	Incrementar la rentabilidad por cliente	Incremento de rentabilidad de clientes	(Ventas-Costo)/ventas al contado	ANUAL	20	13	65%	30%	20%	100%	85%	60%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>								<b>100%</b>	<b>78%</b>				

### **4.3 Perspectiva de procesos internos**

Una vez que la organización tiene claros los objetivos en la perspectiva del cliente, los objetivos en la perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, describen cómo se logrará la estrategia. La organización administra sus procesos internos y su desarrollo de capital humano, de información y organizacional para entregar la propuesta de valor diferenciada de la estrategia. Un desempeño excelente en estas dos perspectivas dirige la estrategia.

#### **Objetivo estratégico:**

-Incrementar el promedio de los arrendatarios en un 1.5% promedio semestral, a través del aumento de la efectividad .

-Establecer políticas sobre los procesos clave como cobranza y cuentas por pagar.

#### **Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:**

- Efectividad:

1. Cumplir al 100% los planes y programas.
2. Supervisar la planeación.
3. Implementar técnicas y actividades innovadoras

#### **- Procesos de ingresos y egresos:**

1. Establecer políticas de descuentos.
2. Verificación del impacto financiero de las cuentas por cobrar y por pagar de la plaza comercial.

3. Diseño de una política de cobro de intereses.
4. Diseño de una política para la recuperación de la cartera vencida por la vía judicial.
5. Otorgar capacitación en el área contable y financiera a los involucrados en estas áreas.

**Indicadores e instrumentos de medición:**

**Tabla 18.** *Indicadores e instrumentos de medición*

Fórmula	$\frac{\text{Importe de cxc de lcoales}}{\text{ventas totales}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
<b>Nombre</b>	<b>Porcentaje colocación</b>
Clave de referencia	<b>CDCOLOCACION</b>
Objetivo	Medir el porcentaje de clientes de que han obtenido un sitio de su preferencia.
Definición	Del total de clientes tanto por ciento obtuvo un lugar en la de su preferencia.
Fórmula	% de colocación
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de Medición	Semestral
Área de medición	Dirección de preparatoria
<b>Nombre</b>	<b>Cuentas por cobrar global</b>

Clave de referencia	<b>CDCXC2</b>
Objetivo	Medir el impacto de la cartera vencida global
Definición	Las cuentas por cobrar totales representan tanto por ciento de los ingresos esperados y/o ventas de la plaza comercial.
Fórmula	$= \frac{\text{Importe total de las cxc}}{\text{Ventas totales de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

**Tabla 19. Desarrollo de la Perspectiva Procesos Internos para la Plaza Comercial Nueva Aurora**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA	INDICADOR		%	PESO ESPECIFICO	FACTOR HOMOGENEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ACTUAL				BUENO	REGULAR	MALO	
MEJORAR LOS PROCESOS PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO	Disminuir los desperdicios	Disminuir el 5 % de desperdicios	Gastos anuales actuales * 95% de los gastos anuales anteriores	ANUAL	5	4	80%	40%	0,32	100%	89%	60%	
	Cuantificar el numero efectivo de mejoras y innovaciones	3 Recomendaciones efectivas	(Procesos nuevos - procesos actuales)	ANUAL	3	2	67%	20%	0,13	100%	80%	60%	
	Asegurar la calidad del servicio a los clientes	Porcentaje de servicios satisfactorios del 100% anual	(Cumplimiento de requerimientos del cliente actuales) * 100	ANUAL	100	98,21	98%	40%	0,39	100%	80%	60%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>								<b>100%</b>	<b>85%</b>				

#### **4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Se describe los bienes intangibles de la empresa y su rol en la estrategia. Los bienes intangibles se organizan en tres categorías:

Capital Humano; Las habilidades, capacidades, talentos, competencias y Know-how requeridos para apoyar la estrategia. Capital de la información; La disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura requerida para apoyar la estrategia. Capital organizacional; La habilidad de la organización para movilizarse y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. Es importante desarrollar estos recursos intangibles, pero aún más importante es, alinearlos con las estrategias. La clave para lograr esta alineación es ir a lo particular, enfocarse en las competencias específicas y atributos requeridos por los procesos internos de la estrategia. El mapa estratégico del BSC da capacidad a los ejecutivos para puntualizar el capital específico humano, de información y organizacional requerido por la estrategia.

En nuestros Indicadores tenemos porcentajes que la empresa tenía como fundamentos pero al momento de realizar nuestro análisis estas cifras fueron cambiando de acuerdo a su estimado porcentaje y poder así lograr un porcentaje recategorizado para completar con las perspectivas que la plaza comercial las necesita.

#### **Objetivo estratégico:**

Incrementar el nivel académico con respecto al año anterior en los puntajes de la prueba enlace, a través de la capacitación profesional del 100% del personal, el incremento de su satisfacción laboral, el mejoramiento del clima organizacional y el incremento de la motivación.

### **Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:**

#### - Capacitación:

1. Designar una partida anual del presupuesto para capacitación del personal.
2. Determinar las necesidades de capacitación del personal a través de una empresa externa.
3. Diseñar un plan de capacitación que cubra estas necesidades y se ajuste al presupuesto.
4. Buscar cursos de desarrollo de habilidades dueños de los locales con los clientes y con instituciones educativas.
5. Estipular mediante contrato que la recontractación al siguiente ciclo será posible si acreditan haberse capacitado o iniciado algún curso, seminario o taller del tema pedagógico o de didáctica de su elección.
6. Solicitar en el contrato la asistencia obligatoria a los cursos que el establecimiento organice además de aquel que le fue requerido de elección personal.
7. Diseñar un plan de incentivos para aquellos profesores que demuestren haberse capacitado más de lo estipulado en el contrato.
8. Otorgar incremento de sueldos al menos una vez al año.

#### - Satisfacción laboral, mejoramiento del clima organizacional e incremento de la motivación del personal:

1. Evaluar el desempeño del personal periódicamente (al menos cada fin de curso) para que a través de esta evaluación el personal pueda recibir retroalimentación de sus actividades.
2. Establecer una política de incremento de sueldos en base a la evaluación del desempeño del personal.
3. Diseñar un sistema de bonos anuales por puntualidad, asistencia, y logro de objetivos.
4. Reconocimiento público por su labor, antigüedad, innovación, entre otros.
5. Medición y evaluación del clima laboral anualmente y establecer acciones correctivas y preventivas sobre las situaciones que ahí se revelen.

6. Promover la organización de actividades entre niveles educativos en los que no sólo participen los trabajadores sino también los arrendatarios.

**Indicadores e instrumentos de medición:**

El desempeño del personal se medirá a través de una herramienta el resto de las tácticas se medirán con los siguientes indicadores según corresponda.

**Tabla 20. Indicadores e instrumentos de medición**

<b>Nombre</b>	<b>Efecto de la capacitación</b>
Clave de referencia	<b><u>CDCAPACITACION1</u></b>
Objetivo	Determinar el efecto de la capacitación sobre el promedio las ventas de la plaza comercial .
Definición	De cada curso de capacitación recibido, el incremento en es tanto por ciento.
Fórmula	$\text{Impacto de la capacitación} = \frac{\text{Promedio escolar actual}}{\text{Promedio escolar anterior}} - 100\%$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de Medición	Anual
Área de medición	Directivos
<b>Nombre</b>	<b>Promedio académico reprobatorio</b>
Clave de referencia	<b><u>CDCLASES1</u></b>

Objetivo	Medir la disminución o incremento del porcentaje de Personal laboral reprobados según los resultados de la aplicación de diagnóstico.
Definición	El porcentaje de recursos humano reprobados del presente entre el porcentaje de reprobados del año anterior, nos da el incremento o disminución en % de reprobados.
Fórmula	$\frac{\% \text{ de Personal reprobados en el año actual}}{\% \text{ de Personal reprobados en el año anteriores}} - 100\%$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de Medición	Anual
Área de medición	Directivos

**Tabla 21. Desarrollo de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la Plaza Comercial Nueva Aurora**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA	INDICADOR			PESO ESPECIFICO	FACTOR HOMOGENE	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ACTUAL	% CUMPLIM			BUENO	REGULAR	MALO	
Desarrollar cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal y la innovación tecnológica	Realizar cursos de capacitación	Porcentaje de gastos invertidos en capacitación del 10% anual	Gastos presupuestados anuales * 10%	ANUAL	10	7	67%	40%	27%	100%	79%	60%	
	Actualizar y mejora de procesos	Porcentaje de inversiones en mejoramiento de procesos el 40%	Gastos presupuestados anuales * 40%	ANUAL	40	27	67%	30%	0%	100%	79%	60%	
	Evaluar el grado de satisfacción de los empleados en las diferentes variables	Calificar hasta 4 el nivel de cultura organizacional	Resultados de las encuestas de cultura organizacional	ANUAL	5	3	60%	30%	30%	100%	79%	60%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>								100%	57%				


## 4.5 Mapa estratégico

El resumen del mapa estratégico describe la lógica de las estrategias de las 4 perspectivas para la Plaza Comercial Nueva Aurora, mostrando claramente los objetivos para los procesos internos críticos que crearán valor y los bienes intangibles para apoyarlos. El BSC traduce el mapa estratégico en medidas y metas. Pero para lograr los objetivos y metas la organización debe lanzar una serie de acciones que permitirán el logro de las metas para todas las medidas. La organización debe proveer recursos (personas, dinero y capacidad) para cada programa de acción. Estos programas de acción son las iniciativas estratégicas y deben ser identificadas para cada medida en el BSC. Las iniciativas dan resultados, entonces la ejecución de la estrategia es administrada mediante la ejecución de las iniciativas.

Encaminadas a un mismo objetivo para poder incrementar y lograr una rentabilidad estable para la plaza comercial Nueva Aurora.

Los planes de acción que definen y proveen recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados alrededor de los temas estratégicos, y deben ser vistos como una inversión integral, en vez de un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico deberá tener su propio caso de negocio. La figura ilustra un plan de acción y caso de negocios. Muestra los bienes requeridos para la estrategia, en el medio muestra el BSC de medidas y metas para los objetivos en el mapa estratégico. El lado derecho de la figura identifica las iniciativas estratégicas y el costo requerido para el alcance de las metas en el BSC. En concreto la figura muestra como un tema estratégico requiere la alineación de las capacidades de los bienes intangibles y un conjunto completo de iniciativas estratégicas:

Figura 24. Cuadro de mando Integral

<b>Cuadro de Mando Integral</b>				
PERSPECTIVAS	REAL	PESO ESPECIFICO	FACTOR HOMOGENEO	SEMAFORO
	FINANCIERA	<u>62%</u>	35	
CLIENTE	<u>78%</u>	30	23%	
INTERNA	<u>85%</u>	20	17%	
APRENDIZAJE	<u>57%</u>	15	9%	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>71%</b>	

El resultado demuestra que la aplicación de las metas respecto a los objetivos planteados es del 71%, demostrando una aceptabilidad adecuada respecto a la implementación de las estrategias.

De acuerdo a los resultados que se muestran por cada perspectiva, se aprecia que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es la que fue calificada por debajo del 60%, es decir, que se encuentra en malo. Mientras que la perspectiva financiera supera el lumbral de malo solo con el 62%, por lo tanto, se debería mejorar este resultado. Las otras 2 perspectivas adicionales se encuentran en una calificación regular (aceptable).

## **Beneficios**

El plan estratégico propuesto ha sido elaborado para lograr que la plaza comercial sea lo suficientemente competitiva, rentable y que denote constante crecimiento, por lo tanto al implantarlo los beneficios serán los siguientes:

Para la plaza comercial:

1. Contar con una estrategia le ayudará a la plaza comercial a tener un rumbo claro de hacia dónde deben estar encaminadas sus acciones, lo que le permitirá plantear un futuro basado en el análisis del negocio.
2. La definición clara y precisa de los objetivos orienta y facilita la toma de decisiones de todos los miembros de la plaza comercial.
3. Tener una estrategia y ponerla en práctica genera un efecto estimulante entre los miembros de la organización al sentirse involucrados en el logro conjunto de los objetivos y metas previstas.
4. La estrategia propuesta está enfocada en alcanzar los factores clave de éxito de la plaza comercial y a través de ellos lograr el cumplimiento de la visión, la cual se plantea como un objetivo a largo plazo.
5. El plan estratégico abarca cuatro perspectivas fundamentales para el funcionamiento de la plaza comercial lo que le ayudara a mejorar de modo integral.
6. El plasmar en un mapa la estrategia de la plaza comercial permite que su difusión sea más sencilla, comprensible y que cada nivel jerárquico pueda identificarse con la parte que le toca llevar a cabo para lograr la visión.
7. Las tácticas del plan propuesto podrán ser medidas y evaluadas lo que le permitirá a la plaza comercial la posibilidad de observar el desarrollo y mejora de cada una de ellas, también detectará las áreas de oportunidad que surjan de implementar las nuevas actividades e impulsar acciones correctivas o de mejora para las que así lo requieran.
8. Los directivos de la plaza comercial podrán tomar decisiones con el respaldo de los resultados obtenidos de la medición de las tácticas propuestas y no solo por su intuición.

9. Los resultados de la puesta en marcha del plan estratégico y sus mediciones permitirá gestionar la plaza comercial según el plan y no sobre la improvisación, experiencias pasadas, únicas percepciones o beneficios personales de los involucrados.

10. Al enfatizar que la visión es un objetivo a largo plazo y que no sólo es parte de la filosofía de la plaza comercial, esta se convierte en un objetivo o meta por el cual todos los empleados deben trabajar.

11. El implementar herramientas de control financiero otorgará una visión real de lo que pasa con los ingresos y egresos de la plaza comercial.

12. Las propuestas dirigidas a mejorar la satisfacción de los clientes a través de la generación de valor permitirá que el prestigio de la plaza comercial crezca y que la matrícula al menos no disminuya.

13. El establecimiento de políticas dentro de la plaza comercial evitara fricciones derivadas de la interpretación de los procesos como son cobranza y cuentas por pagar entre otros.

14. La delimitación clara de jefes y subordinados evitara confusiones, duplicidad de funciones y roces entre el personal de la plaza comercial ya que facilita la definición de responsabilidades de acuerdo a las necesidades de cada puesto.

15. Al llevar a cabo el plan estratégico, la plaza comercial contará con personal motivado a través de capacitación y del reconocimiento de sus resultados al ser evaluadas cada una de sus actividades y los efectos de estas en el aprovechamiento de los alumnos.

- Para la sociedad:

1. Con el plan estratégico propuesto se pretende que la plaza comercial mejore y otorgue más oportunidades de empleo tanto para el personal que hoy labora dentro de la plaza comercial como para las personas que indirectamente dependen de ella, como son los pequeños negocios ubicados a su alrededor.

2. Al proponer actividades y personal cuyo foco sea atender las necesidades académicas de los alumnos, la plaza comercial está contribuyendo a disminuir el abandono escolar y con ello tratar de evitar que los alumnos se conviertan en algún tipo de problema social.

3. La realización de actividades en conjunto refuerza la educación con valores, la convivencia y confianza entre los miembros de la plaza comercial, de este modo los alumnos egresados de la plaza comercial serán ciudadanos que agreguen valor a la sociedad.
4. Al evaluar a los profesores con respecto a las actividades que realizan y sus efectos en los resultados académicos de los alumnos, los forzarán a dar lo mejor de sí y preocuparse de que el alumno aprenda verdaderamente y esté preparado para afrontar las exigencias de los niveles superiores.
5. El implementar brigadas de seguridad en la plaza comercial es una forma de prevenir y capacitar a sus integrantes ante un evento de peligro.
6. La capacitación que se pretende sea impartida, no sólo capacita a los empleados de la plaza comercial sino también a los arrendatarios, lo que se verá reflejado en forma positiva en sus actitudes y formas de actuar en la sociedad.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue realizar la formulación de planificación estratégica y Balanced ScoreCard para mejorar la rentabilidad de la Plaza Comercial Nueva Aurora, ubicada en la ciudad de Quito parroquia Guamaní, contribuyendo al desarrollo económico del sector, mediante el arrendamiento del inmueble, para la cual se realizó un análisis situacional de la misma, donde se pudo identificar las fortalezas tales como: poseer los activos necesarios para la prestación del servicio, poseen una cartera de clientes fidelizada, así como también una infraestructura apropiada para los que requieren de sus servicios.

Por otra parte, en el análisis se detectó las principales debilidades y amenazas de la empresa, entre las cuales se tienen, la falta de una planificación estratégica de marketing, la inexistencia de una imagen publicitaria y/o posicionamiento de marca adecuado, así como sus principales amenazas, tales como, locales comerciales sin permisos de funcionamiento y ambientales, existencia de productos sustitutos, inseguridad pública, pero con una oportunidad ante estos como lo es que su competencia no está posicionada en el mercado.

En términos generales se puede ultimar que en la actualidad todas las empresas de servicios comerciales se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos, pero la diferencia entre cada una de las empresas se encuentra enmarcada en la forma de incluir las mismas en el mercado, por lo cual cada una debe desarrollar la planificación estratégica y Balanced ScoreCard y que le permita hallar la mezcla de mercado idónea para incursionar en el mercado.

Por lo tanto, se llevó a cabo un diagnóstico situacional de la Plaza Comercial Nueva Aurora. Se comenzó por un análisis financiero en que se encontró que la plaza tiene un buen grado de estabilidad financiera, puede resistir los tiempos económicos difíciles al respaldar sus obligaciones inmediatas, y tiene una baja tasa de endeudamiento. El 99% de sus ingresos son por el arrendamiento de sus locales comerciales.

Se realizó una investigación de mercados mediante encuestas: la primera ayudo a determinar cuál es el perfil del consumidor que visita las plazas de Guamaní y centro de la Ciudad de Quito, esto es, un hombre o mujer entre 16 y 40 años, estudiante y profesionales y que vive en la Ciudad y su área metropolitana, que visita las plazas por la variedad de productos que puede encontrar en ellas. Las visitas siempre los fines de semana y dos o tres veces al mes, acompañado de sus amigos que no son más de 2 personas. Gasta menos de 500.00\$ en cada visita.

Las razones por las que las plazas son poco visitadas o no favoritas del consumidor promedio son que no encuentra los locales abiertos o estos no cuentan con una buena variedad de productos. El consumidor espera más y mejores productos, en especial relacionados con el cosplay, además de que existan eventos y promociones durante su visita a las plazas.

De igual forma, en este mismo estudio se descubrió que la Plaza Comercial Nueva Aurora es conocida gracias a su buena interacción con los visitantes en la red social que utiliza principalmente (Facebook). La plaza es visitada por sus eventos realizados que por la variedad de productos que exhiben los locales, esto si es que están abiertos. Es por ello que la mayoría de los consumidores solo visita la plaza una vez al mes, esto es, cada que se realiza un evento que organiza Plaza Comercial Nueva Aurora.

La mayoría de los visitantes espera que la plaza mejore sus accesos e instalaciones (accesos, escaleras, elevador, etc.), además de tener más locales abiertos y con una gran variedad de productos.

Así mismo, según los datos obtenidos mediante el análisis financiero, las investigaciones de mercado e investigación documental, se encontró que las oportunidades que se pueden aprovechar son: que existe un mercado de productos relacionado a arrendar locales en centro comerciales ya establecido en Ecuador desde hace más de una década, que se sigue produciendo constantemente innovaciones y que existe una alta demanda de los productos relacionados. También existe un cierto clima de estabilidad política y una baja tasa de desempleo en el país.

Las amenazas principales a las que se enfrenta la plaza son: el buen posicionamiento del nombre del competidor principal y la gran cantidad de publicidad empleada por este. Además de que la economía experimenta síntomas de recesión y un aumento probable en la inflación. Esto disminuye la confianza de los consumidores y ocasiona una baja afluencia de personas a las plazas comerciales.

Las fortalezas de la organización encontradas fueron: que cuenta con pasillos y locales amplios, un buen precio en el costo del arrendamiento de los locales y una magnífica organización de eventos promocionales para los visitantes, con los cuales se tiene una importante interacción por medio de Facebook. Además la plaza puede resistir periodos económicos difíciles.

Las debilidades encontradas fueron: que las entradas y accesos de la plaza se transitan de manera difícil y algunas partes del inmueble que alberga la plaza sufren deterioro. Existen locales cerrados ya sea porque no están ocupados o los locatarios no abren a una hora temprana.

No existe una estrategia de marketing determinada, lo que se ha traducido en un débil posicionamiento del nombre de la plaza, excepto en internet, y hay una baja publicidad en los medios tradicionales.

## **5.2 Recomendaciones**

-Dar a conocer a los propietarios de la Empresa Plaza Comercial Nueva Aurora, la propuesta de Marketing Estratégico.

-Se le recomienda a la empresa la aplicación de la propuesta de planificación estratégica y Balanced ScoreCard planteada en el capítulo anterior, donde se desarrollaron las estrategias a aplicar para lograr incluir el mercado de servicios, así como posicionarse en el mismo.

-Capacitar al personal de la empresa en cuanto a calidad de servicio, de manera que mejora la prestación del servicio actualmente prestado por la empresa.

-Desarrollar y aplicar los controles necesarios para la evaluación continua de los procesos internos de la empresa.

-Aplicar las estrategias desarrolladas a través de la matriz FODA para incrementar la eficiencia en los procesos de la empresa.

-El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta como estrategia para el control de la gestión, ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores claves que todo organismo necesita manejar para obtener la eficiencia y eficacia en el tiempo para el manejo de sus recursos.

-Las metas financieras que se establezcan deben adaptarse al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista un vínculo entre ambas. De igual forma, las metas deben tener una unidad de medida y valor deseado bien definida para poder presentar un plan operativo anual que esté vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bello, E. (7 de febrero de 2022). *iebschool*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Clasificación de Actividades Económicas*. (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- creacion de empresa. (12 de diciembre de 2016). Obtenido de <http://creacionempresagrupo4.blogspot.com/2016/12/matriz-axiologica.html>
- ecuadorencifras*. (Junio de 2012). Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Educacion, P. (2012). *Analisis del Entorno del Marketing*. Obtenido de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/entorno\\_del\\_marketing.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/entorno_del_marketing.pdf)
- Equipo editorial. (16 de julio de 2021). Recuperado el 3 de abril de 2022, de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- gestion.pensemos. (2020). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral#:~:text=Indicadores%20de%20la%20perspectiva%20de%20aprendizaje%20y%20crecimiento%3A%20Este%20tipo,%2C%20de%20bonos%2C%20entre%20otros.>
- Globalsuitesolutions. (2020). *Balanced Scorecard ¿Qué es y cuál es su potencial?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- González, M. A. (17 de julio de 2021). *primicias*. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/gobierno-plan-claro-seguridad/>
- Hernández, C., & et.al. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall. Obtenido de

<https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/01/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-philli>

Kotler, P., & et.al, . (2012). *Fundamentos de Marketing*” (Vol. 14ava.edición). México: Pearson Educación.

Mintel. (mayo de 2021). *Telecomunicaciones*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de [https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/ESTRATEGIA-NACIONAL\\_ENCE.pdf](https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/ESTRATEGIA-NACIONAL_ENCE.pdf)

Peopenext. (2021). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*. Obtenido de <https://blog.peopenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#:~:text=La%20perspectiva%20financiera%20del%20Balanced,empresa%20como%20generadora%20de%20ingresos>.

questionpro. (2020). *questionpro*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

Quiroa, M. (7 de septiembre de 2020). *economipedia*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20externo%20es%20aquel,descubrir%20sus%20oportunidades%20y%20amenazas>.

Quito. (23 de abril de 2013). *quito.gob.ec*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de [https://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202013/ORDM%200404%20-%20MEDIO%20AMBIENTE-ORD.%202013-REFORMATORIA.pdf](https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202013/ORDM%200404%20-%20MEDIO%20AMBIENTE-ORD.%202013-REFORMATORIA.pdf)

*Rimpe*. (31 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/rimpe>

Stanton, W., & et.al. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 14ava.edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Thompson, A., & et.al. (s.f.). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill.

Anexo A. Fotos

**Figura 25:** Plaza Comercial Nueva Aurora



**Figura 26:** Planta baja Plaza Comercial Nueva Aurora



## Anexo B. Encuesta

Buenas tardes, ¿vives en la Ciudad de Quito o en el área de la parroquia Guamaní? Estamos realizando una investigación sobre las plazas del centro de la ciudad. Responder esta encuesta no te llevara más de 5 minutos y es solamente para recabar datos. No se te pedirá nombre ni otros datos personales.

**1. Género:** Hombre \_\_\_ Mujer \_\_\_

**2. Edad:** \_\_\_\_\_

**3. Ocupación:** Estudiante \_\_\_ Empleado privado (empresa): \_\_\_\_\_

Empleado público : \_\_\_\_\_ Empresario (independiente): \_

\_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_ especifique \_\_\_\_\_

**4. Estado civil:**

Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ especifique

**5. ¿En qué parte de la ciudad de Quito vives?**

**6. ¿Delegación o municipio?** \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es el motivo principal por el que visitas la plaza comercial?**

Eventos divertidos \_\_\_\_\_

Punto de encuentro \_\_\_\_\_

Variedad de productos \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_ especifique \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué personas te acompañan regularmente en tus visitas a Plaza Comercial Nueva Aurora?**

Amigos \_\_\_\_\_

Familia \_\_\_\_\_

Pareja \_\_\_\_\_

Voy solo \_\_\_\_\_

**9. ¿Con cuantas personas en promedio visitas la plaza?**

0 a 2 personas \_\_\_\_\_

De 3 a 5 personas \_\_\_\_\_

Más de 6 personas \_\_\_\_\_

10. ¿Cada cuanta vez al mes visitas Plaza Comercial Nueva Aurora?

Una vez al mes \_\_\_\_\_

2 o 3 veces al mes \_\_\_\_\_

Más de 4 veces al mes \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles son los días en los que más visitas la plaza?

Entre semana (lunes a jueves) \_\_\_\_\_

Fines de semana (viernes domingo) \_\_\_\_\_

12. ¿Compras algún artículo cada que visitas la plaza?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Pasa a la pregunta 14

13. ¿Cuánto gastas en promedio en cada visita?

Menos de \$500. \_\_\_\_\_ Más de \$1000 \_\_\_\_\_

Entre \$500 y \$1000 \_\_\_\_\_

14. En tu opinión ¿qué aspectos le faltan por mejorar a Plaza Plaza Comercial Nueva Aurora?

Muchas gracias por tus respuestas y su tiempo. Que tengas un buen día.