



| POSGRADOS |

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN
DE NEGOCIO PARA EL PROYECTO
"NUEVO CENTRO COMERCIAL DEL
CANTÓN SANTA ISABEL DE LA
PROVINCIA DEL AZUAY"

AUTORES:
EDWIN MARCELO FERNÁNDEZ GUAMÁN
SHAKYRA MISHEL CHACÓN PINTADO

DIRECTOR:
JOHN EULOGIO GONZÁLEZ ARGUDO

CUENCA – ECUADOR
2024



Autores:



Edwin Marcelo Fernández Guamán

Economista.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

marcelo.fernandez2709@gmail.com



Shakyra Mishel Chacón Pintado

Economista.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

c.m.shaky@hotmail.com

Dirigido por:



John Eulogio González Argudo

Ingeniero Comercial.

Magister en Administración de Empresas.

jgonzaleza@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

EDWIN MARCELO FERNÁNDEZ GUAMAN

SHAKYRA MISHEL CHACÓN PINTADO

Propuesta de modelo de gestión de negocio para el proyecto "Nuevo centro comercial del cantón Santa Isabel de la provincia del Azuay"

RESUMEN

Uno de los principales equipamientos del cantón de Santa Isabel, provincia del Azuay, es el Mercado Central Minorista que abarca a productores y comerciantes de la zona y sirve como espacio para la comercialización de sus productos impulsando la actividad económica del cantón. Actualmente este mercado ha llegado al final de su vida útil, aspecto que ha generado que exista inconformidad por parte de los vendedores y usuarios con sus instalaciones y modelo de gestión.

Entre los principales problemas que se pueden encontrar es de que en el mercado se comercializan principalmente frutas, verduras, hortalizas, carnes y, mariscos; y carece de lugares adecuados para el tratamiento y almacenamiento de dichos productos. Además, hay mala organización de los locales comerciales y esto provoca que se genere contaminación cruzada entre los diferentes giros de negocio. Y, por otra parte, el problema de estacionamiento también es agravante debido a que el Mercado Municipal no cuenta con el espacio requerido para parqueo de vehículos y también por la geomorfología del suelo que es inclinada.

El GAD del cantón de Santa Isabel ha considerado realizar la remodelación del actual Mercado Municipal para solventar estos inconvenientes, motivo por el cual surge la necesidad de la elaboración de un modelo de gestión que permita una mejor organización administrativa, comercial y financiera para el proyecto Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel.

Se ha elaborado un modelo de gestión que abarca todas las necesidades identificadas mediante encuestas dirigidas a los comerciantes formales e informales y al público en general. En lo que corresponde al análisis financiero se encontró viabilidad del proyecto cuando la estructura de apalancamiento financiero es mediante deuda y asignaciones no reembolsables por programas de equipamiento urbano. La propuesta de modelo de gestión no solo pretende que el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel represente un lugar de comercio local sino un lugar que busca el bienestar de las familias comerciantes, y que todos los usuarios puedan disponer de un local cómodo y moderno que brinde los beneficios de seguridad, sanidad y organización orientada al buen servicio.

Palabras clave:

Modelo de gestión, necesidades, comerciantes formales e informales, público, sostenibilidad.

ABSTRACT

One of the main facilities in the canton of Santa Isabel, province of Azuay, is the Central Retail Market that encompasses producers and merchants in the area and serves as a space for the marketing of their products, promoting the economic activity of the canton. Currently this market has reached the end of its useful life, an aspect that has generated dissatisfaction on the part of sellers and users with its facilities and management model.

Among the main problems that can be found is that the market mainly sells fruits, vegetables, meats and seafood; and lacks adequate places for the treatment and storage of said products. In addition, there is poor organization of commercial premises and this causes cross contamination to be generated between the different lines of business. And on the other hand, the parking problem is also aggravating because the Municipal Market does not have the required space for vehicle parking and also because of the geomorphology of the soil, which is inclined.

The GAD of the canton of Santa Isabel has considered remodeling the current Municipal Market to solve these problems, which is why the need arises to develop a management model that allows for better administrative, commercial and financial organization for the new project. Santa Isabel Shopping Center.

A management model has been developed that covers all the needs identified through surveys directed at formal and informal merchants and the general public. Regarding the financial analysis, the viability of the project was found when the financial leverage structure is through debt and non-reimbursable allocations for urban equipment programs. The management model proposal not only aims for the New Santa Isabel Shopping Center to represent a place of local commerce but also a place that seeks the well-being of merchant families, and that all users can have a comfortable and modern premises that provides the benefits of safety, health and organization oriented to good service.

Keywords: Management model, needs, formal merchants, informal traders, public, sustainability

TABLA DE CONTENIDOS

1	Diagnóstico y Problema.....	8
1.1	Situación Actual del Área de Intervención del Proyecto.....	8
1.2	Identificación, Descripción y Diagnóstico del Problema.....	12
1.3	Línea Base del Proyecto.....	13
1.4	Análisis Oferta y Demanda.....	15
1.5	Identificación y Caracterización de la Población Objetivo.....	23
2	Objetivos del Proyecto.....	23
2.1	Objetivo General.....	23
2.2	Objetivos Específicos.....	24
2.3	Indicadores de Resultados (Definición de Indicadores).....	24
2.4	Matriz de Marco Lógico.....	25
3	Viabilidad y Plan de Sostenibilidad.....	26
3.1	Viabilidad Técnica.....	26
3.1.1	Análisis de infraestructura.....	27
3.1.2	Tecnología y equipamiento.....	28
3.1.3	Evaluación de recursos humanos.....	28
3.1.4	Análisis de riesgos.....	28
3.2	Viabilidad Financiera / Económica.....	29
3.2.1	Ingresos.....	29
3.2.2	Egresos.....	33
3.2.3	Flujo financiero.....	35
3.3	Análisis Sostenibilidad.....	36
3.3.1	Sostenibilidad social.....	36
3.3.2	Sostenibilidad ambiental.....	37
4	Presupuesto.....	38
5	Estrategia de ejecución.....	39
5.1	Estructura Operativa.....	39
5.1.1	Modelo de gestión.....	39
5.1.2	Ámbito administrativo.....	40
5.1.3	Ámbito comercial.....	43
5.1.4	Modelo de negocio.....	46
5.2	Cronograma Valorado por Componente y Actividad.....	46
6	REFERENCIAS.....	48
7	Anexos.....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de las áreas del mercado central	9
Tabla 2. Capacidad y ocupación del Mercado Municipal de Santa Isabel	10
Tabla 3. Ubicación Geográfica del Proyecto	11
Tabla 4. Tipologías de comercio en el cantón	16
Tabla 5. Ocupación del Mercado Municipal por giro de negocio	16
Tabla 6. Población beneficiaria.....	23
Tabla 7. Matriz de Marco Lógico	25
Tabla 8. Precio de arriendo en alrededores	29
Tabla 9. Tarifas del actual mercado municipal.....	30
Tabla 10. Tarifas de publicidad	31
Tabla 11. Tarifas parqueadero	32
Tabla 12. Tarifa patentes.....	32
Tabla 13. Ingresos adicionales.....	33
Tabla 14. Gastos de personal	34
Tabla 15. Gastos de administración y mantenimiento	34
Tabla 16. Presupuesto	38
Tabla 17. Descripción de gastos en la elaboración de la propuesta de modelo de gestión.....	39
Tabla 18. Estructura orgánica funcional	42
Tabla 19. Cronograma de la propuesta de modelo de gestión de negocio para el proyecto "NUEVO CENTRO COMERCIAL DEL CANTÓN SANTA ISABEL DE LA PROVINCIA DEL AZUAY"	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Interiores del Mercado Central	10
Gráfico 2. Mercado de Ropa.....	10
Gráfico 3. Localización del proyecto.....	11
Gráfico 4. Percepción del mercado por parte de comerciantes formales.....	14
Gráfico 5. Percepción del mercado por parte de comerciantes informales.....	14
Gráfico 6. Percepción del mercado por parte del público en general	14
Gráfico 7. Tipos de negocio formales en el mercado municipal	17
Gráfico 8. Tiempo que labora en el Mercado Municipal.....	18
Gráfico 9. Modalidad de venta informal.....	18
Gráfico 10. Giro de negocios informales.....	19
Gráfico 11. Tipo de local/puesto/espacio en el que vende sus productos.....	19
Gráfico 12. Frecuencia con que el público realiza las compras en el mercado	21
Gráfico 13. Tipo de negocio más frecuentado	21
Gráfico 14. Medio de transporte en el que se movilizan los usuarios.	22
Gráfico 15. Importancia del equipamiento del Nuevo centro comercial	22
Gráfico 16. Render de la propuesta del Nuevo Centro Comercial, exterior.	27
Gráfico 17. Render de la propuesta del Nuevo Centro Comercial, interior.....	28
Gráfico 18. Objetivos de desarrollo sostenible	37
Gráfico 19. Organigrama funcional	41
Gráfico 20. Distribución de plataformas comerciales.....	45

1 DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

El presente estudio se lo realiza en el cantón Santa Isabel, está ubicado en la provincia del Azuay, su clima es variado con grandes zonas de biodiversidad, lo cual favorece al desarrollo de actividades de agricultura y ganadería. Está ubicado en la zona limítrofe de la región sierra y costa, por lo que se considera como un punto estratégico para el comercio entre las dos regiones. Por otro lado, al tener un clima subtropical, favorece la visita de turistas nacionales e internacionales sobre todo en épocas vacacionales y en días festivos.

De acuerdo con la información del VIII Censo de población y vivienda proporcionada por el INEC (2023), la población del cantón de Santa Isabel para el año 2022, es de 20.753 habitantes, que comparada con el censo realizado en el 2010 que fueron de 18.393 habitantes, se nota un crecimiento de la población estimada del 12,83%, aspecto a ser considerado en el desarrollo del estudio.

En cuanto a infraestructuras orientadas al servicio de los comerciantes y consumidores rurales y urbanos de este cantón, se considera el Mercado Central de vital importancia, puesto que acoge a productores y comerciantes residentes del cantón y de otros aledaños. Sin embargo, el actual Mercado Municipal se encuentra al final de su vida útil (30 años de servicio a la comunidad), por lo que el G.A.D. Municipal de Santa Isabel ha visionado una pronta intervención en el mismo, con el fin de generar un mayor impulso para que agricultores, artesanos y consumidores puedan disponer de un local más amplio, cómodo y moderno que brinde los beneficios de seguridad, sanidad y organización orientada al buen servicio.

En este contexto, se da origen al anteproyecto de remodelación del actual Mercado denominado “Nuevo centro comercial del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay”, mismo que se cita textualmente su nombre en razón que fue nombrado de esta manera como resultado de los estudios de consultoría de la fase precontractual de contratación pública y que, para efectos de este trabajo y con fines prácticos, se denominará como “Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel”.

1.1 Situación Actual del Área de Intervención del Proyecto

El Mercado Central de Santa Isabel se construyó en 1992 y es considerado como un espacio importante para la comercialización de insumos de primera necesidad, en este lugar se establecen

los pequeños y medianos agricultores, ganaderos, artesanos y comerciantes de la zona. Debe acotarse también que aquí acuden comerciantes de otras localidades para expender sus productos al público.

El actual Mercado cuenta con dos áreas físicas distribuidas de la siguiente forma: para la comercialización de productos agrícolas, víveres, comida preparada, entre otros, se encuentra la primera área denominada: Mercado Central que está compuesta por tres plataformas a desnivel, debido a la topografía del suelo. La segunda área denominada: Mercado de Ropa se encuentra en una calle aparte de la primera área destinada únicamente para la comercialización de ropa, zapatos, juguetes, entre otros. Estas áreas están distribuidas en 545 puestos de expendio y están a disposición de los usuarios todos los días de la semana. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de las áreas del mercado central

		Giro de negocio	Capacidad
Mercado Central	Plataforma Nro. 1	Comida	40
		Cárnicos	77
		Cafetería y bebidas	4
		Lácteos	15
		Bazar	7
	Total, plataforma Nro. 1		143
	Plataforma Nro. 2	Verduras, hortalizas, granos y tubérculos	156
		Tiendas de abarrotes	4
	Total, plataforma Nro. 2		160
	Plataforma Nro. 3	Legumbres y hortalizas	150
Total, plataforma Nro. 3		150	
Total, Mercado Central		453	
Mercado de Ropa	Ropa, calzado y juguetes	92	
	Total, Mercado de Ropa	92	
Total, puestos Mercado Santa Isabel		545	

Nota: Información proporcionada por el administrador del Mercado Municipal de Santa Isabel.

La ocupación del Mercado Municipal es del 91% aproximadamente, ver Tabla 2. Este porcentaje corresponde a la ocupación generada especialmente los días festivos, sábados y domingos, días en los que se dan una afluencia considerable tanto de comerciantes como de consumidores, ya sea para el consumo de hogar y como los de turismo.

Tabla 2. Capacidad y ocupación del Mercado Municipal de Santa Isabel

	Mercado Central			Total, Mercado Central	Mercado de ropa	Total
	Plataforma Nro. 1	Plataforma Nro. 2	Plataforma Nro. 3			
Capacidad	143	160	150	453	92	545
Ocupación	128	145	130	403	92	495
Ocupación (%)	90%	91%	87%	89%	100%	91%

Nota: Información proporcionada por el administrador del Mercado Santa Isabel.

Las 2 áreas del Mercado Municipal se encuentran separadas por más o menos 3 cuadras entre sí, aspecto que se refleja en las imágenes del Gráfico 1 y 2. En estas se puede notar que no se encuentran distribuidas acertadamente los diferentes puestos y acorde a los diferentes giros de negocio, y considerando la antigüedad de la construcción se ve la necesidad de su intervención.

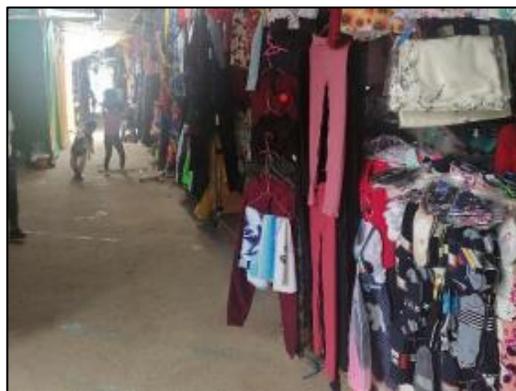
Gráfico 1. Interiores del Mercado Central



Nota: Elaboración propia, imágenes tomadas al interior del Mercado Central, en el siguiente orden:

plataforma 1, plataforma 2 y, plataforma 3.

Gráfico 2. Mercado de Ropa



Nota: Elaboración propia, a partir de la observación directa del mercado de ropa.

La orientación y límites proyectados para el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel se la puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3. Ubicación Geográfica del Proyecto

Provincia	Cantón	Parroquia	Dirección	Altitud	Coordenadas	GPS
Azuay	Santa Isabel	Cabecera cantonal	Fidel Rosales y José Peralta	1601 Msnm	X: -3.2756, Y: -79.3146	3°16'32.268"S 79°18'52.488"W

Nota: Las coordenadas fueron tomadas de la página Calcmaps (2022).

El Mercado Municipal de Santa Isabel se encuentra limitado entre las calles:

- Al norte la calle José Peralta.
- Al sur la calle Manabí.
- Al este la calle Abdón Calderón.
- Al oeste la calle Fidel Rosales.

En el siguiente gráfico se presenta la ubicación geográfica en formato de mapa.

Gráfico 3. Localización del proyecto



Nota: Datos tomados de Calcmaps (2022), la imagen corresponde a la referencia donde se encuentra el actual Mercado Central de Santa Isabel.

1.2 Identificación, Descripción y Diagnóstico del Problema.

En el actual Mercado Central de Santa Isabel se detecta un modelo de gestión con debilidad en la organización, aspecto que se agrava aún más dado el deterioro de la infraestructura, pudiendo considerarse varios aspectos, entre ellos:

1. La infraestructura actual ha concluido su vida útil y esto ha dificultado que exista una buena organización en los locales comerciales y en la zona de parqueo. Esto ha originado un mal uso de calles y veredas alrededor del mercado tanto por consumidores, comerciantes y por público en general, provocando con ello una desorganización vehicular. Todas estas áreas no son adecuadas para el normal funcionamiento de los locales comerciales.
2. Existe descontento en los usuarios del mercado por la falta de equipamiento con tecnología moderna que ayude a la preservación de los productos, por ejemplo, en zonas de lavado de productos, bodegas, cuartos de enfriamiento o frigoríficos, zonas que deben contar con temperaturas controladas y adecuadas para mantener la calidad de los productos considerados como perecibles (cárnicos, mariscos y quesos) que son para el consumo humano. La salubridad de esta zona es crítica dado que hay acumulación de insectos y mal olor considerando que la temperatura medioambiental del cantón está por aproximadamente los 24° C, Además existen comerciantes informales a los que difícilmente se los puede controlar, no cuentan con las condiciones adecuadas para el expendio de sus productos ya que lo hacen sin ninguna norma sanitaria en espacios improvisados, veredas y calles, haciendo uso de carretillas, carros de madera, baldes de vehículos, sin contar con las condiciones higiénicas básicas, provocando con ello graves problemas de salubridad. Todos estos aspectos se han reflejado en una disminución en la demanda o visitas al mercado municipal.
3. La organización defectuosa en la distribución de los diferentes giros de negocio provoca que exista contaminación cruzada en los alimentos y en los espacios en los que se ofertan los diferentes productos, debido a que no existen áreas delimitadas según el producto o servicio que ofrecen. Todos estos aspectos conllevan a que las ventas se vean gravemente afectadas ya que el mercado no se muestra competitivo frente a otros negocios aledaños tales como: tiendas de abarrotes, tercenas de carnes, entre otros.

4. Siguiendo la idea de realizar una remodelación del mercado municipal se ha notado que no existe un análisis financiero para la realización de la misma ni de la parte operativa del nuevo centro comercial siendo este último aspecto el que ha provocado una ineficiente administración financiera en el actual mercado municipal.

Con la realización del nuevo modelo de gestión y la remodelación del Mercado Municipal lo que se espera alcanzar es que existan espacios adecuados y bien distribuidos, respetando la organización según los giros de negocios donde los vendedores informales dejen su condición de informalidad y pasen a hacer uso de los locales comerciales. Se busca que los comerciantes puedan hacer uso de todos los diferentes espacios equipados con tecnología moderna destinados al tratamiento y almacenamiento de los productos perecibles para asegurar que los productos cumplan con las normas sanitarias para el consumo humano, además del correcto uso de los parqueaderos, vías y aceras.

Con base en lo mencionado, se recomienda a las autoridades relacionadas al respecto, tener en consideración estos estudios para la reorganización del actual mercado municipal ya que según lo socializado con las autoridades competentes se tiene conocimiento que se prevé la remodelación del mercado municipal para la cual se cuentan con estudios técnicos y ambientales, pero, no existen estudios para el desarrollo del modelo de gestión de negocio, aspecto de vital importancia que permitirá enfocar los análisis de: marketing, organización, costos que conduzcan a estimar tarifas como canon de arrendamiento de los diferentes espacios, análisis financiero y gestión operativa a fin de determinar su prefactibilidad y sus posibles riesgos relacionados que permitan la sustentabilidad y la sostenibilidad del mercado.

1.3 Línea Base del Proyecto

La línea base del proyecto nos permite conocer la situación inicial de este, así como del contexto en el cual se interviene; de esta manera, se puede comparar la información actual con los cambios propuestos en análisis a futuro, es decir, una evaluación ex – ante y ex – post.

Con base en la problemática detectada mediante la observación directa, se han aplicado varias encuestas a los comerciantes formales e informales y al público en general, véase los anexos 1, 2 y 3. De los resultados de las mismas se puede destacar que en los tres casos las personas han declarado que perciben como pésimas o malas condiciones de organización de los locales y área de parqueo, carga y descarga; mientras que la limpieza para los comerciantes es considerada

“Buena”. Esto se debe a que ellos mismos realizan la limpieza de su espacio de trabajo, y en cuanto a la ubicación los tres casos coinciden en que es una buena ubicación ya que se encuentra en la zona céntrica de la ciudad, los valores se pueden observar en los siguientes gráficos.

Gráfico 4. Percepción del mercado por parte de comerciantes formales

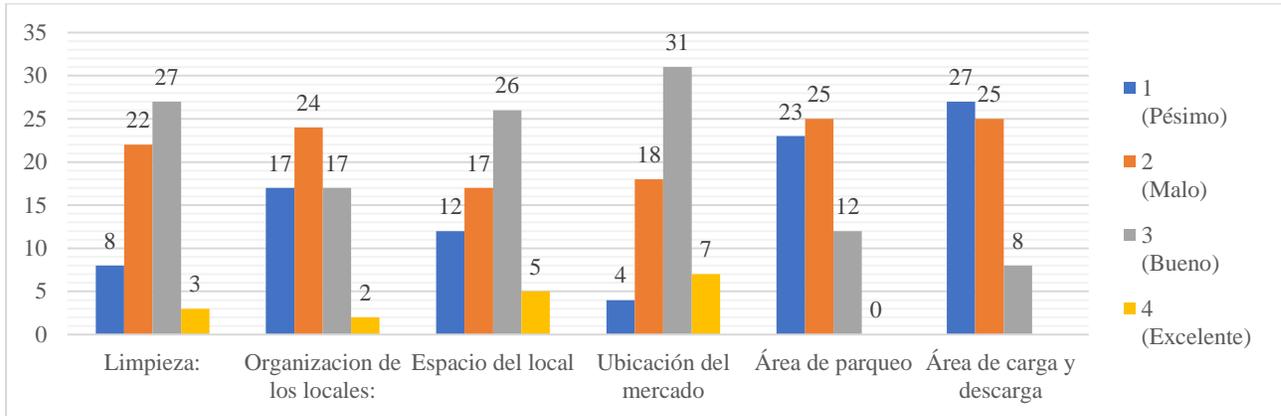


Gráfico 5. Percepción del mercado por parte de comerciantes informales

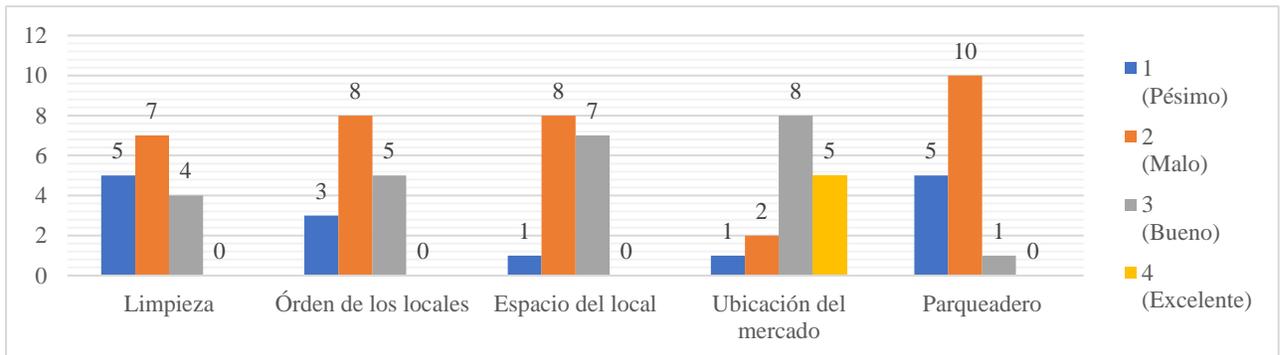
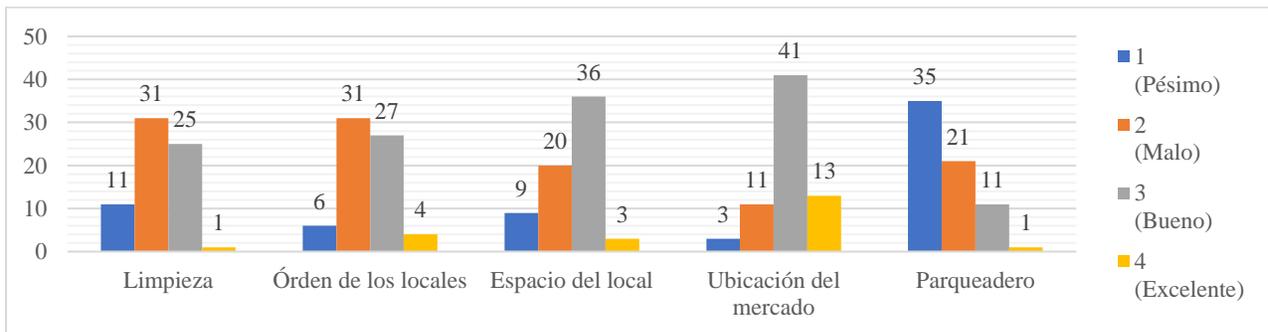


Gráfico 6. Percepción del mercado por parte del público en general



Nota: Información obtenida mediante encuestas.

Por otro lado, se ha encontrado que de las personas que se acercan a los locales comerciales del mercado, apenas el 48% aproximadamente realizan una compra, esto se deriva de lo detallado anteriormente que es la percepción que tienen del mercado municipal, misma razón por la que se

sugiere que los comerciantes informales no han arrendado un local comercial dentro de las instalaciones del mercado municipal.

1.4 Análisis Oferta y Demanda

El cantón de Santa Isabel cuenta con un mercado mayorista y minorista para dar facilidad al momento de realizar las actividades de comercialización entre vendedores y compradores de productos de primera necesidad, abarrotes, ropa, bazar y alimentos en general. En esta sección se analiza la actual oferta y demanda del mercado municipal de Santa Isabel y los aspectos más relevantes para el modelo de gestión identificados mediante las encuestas aplicadas a los comerciantes formales, informales y al público en general.

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, es necesario realizar un análisis específico al proyecto en cuestión, Pérez (2010). Para esto, se propone un levantamiento de datos a una determinada muestra, a calcularse tentativamente de la siguiente forma:

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

Donde; N es el tamaño de la población, $e = 0.10$ es el margen de error y, $z = 1.65$ es la puntuación representada como la desviación estándar que se aleja de la media y, $p = 0.5$ es la probabilidad de éxito. Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 90%, en el caso de los comerciantes formales se cuenta con una población de 495 puestos ocupados por lo que la muestra nos da como resultado un valor de 60 encuestas, para el caso de los comerciantes informales contamos con una muestra de 16 encuestas de 20 comerciantes como población, por último en el caso del público en general se asume como población a los habitantes en Santa Isabel para el 2024 siendo este valor de 21149 personas, de los cuales nos refleja una muestra de 68 personas.

1.1.1 Oferta

Debido al crecimiento poblacional en el cantón, se prevé un crecimiento también en el número de comerciantes para cubrir la demanda de productos de primera necesidad. Sin embargo, en respuesta a tal crecimiento de la demanda, en el sector rural se han promocionado ferias informales en plataformas improvisadas para la comercialización de estos productos.

1.1.1.1 Estructura de los comercios

Es necesario conocer la tipología de establecimientos de comercio que existen en las parroquias del cantón Santa Isabel, misma que se encuentra en el cuadro a continuación.

Tabla 4. Tipologías de comercio en el cantón

	Comercio				
	Mayorista	Minorista	Supermercados	Tiendas	Ferias
Santa Isabel	X	X	X	X	
Abdón Calderón			X	X	X
Cañaribamba				X	
Shagli				X	X
El Carme de Pijilí				X	X

Nota: Información tomada del PDYOT 2020-2030 (s.f. a).

Al no haber mercados mayoristas y minoristas en las parroquias de Santa Isabel resulta en que sus pobladores acudan a los mercados de Santa Isabel, aspecto que incrementa la necesidad de contar con espacios que favorezcan el eficiente servicio a la población que viene desde lugares lejanos a realizar sus compras.

1.1.1.2 Oferta del mercado municipal de Santa Isabel

El mercado Santa Isabel cuenta con 545 puestos de comercio como oferta para el público distribuidos en los siguientes tipos de negocios:

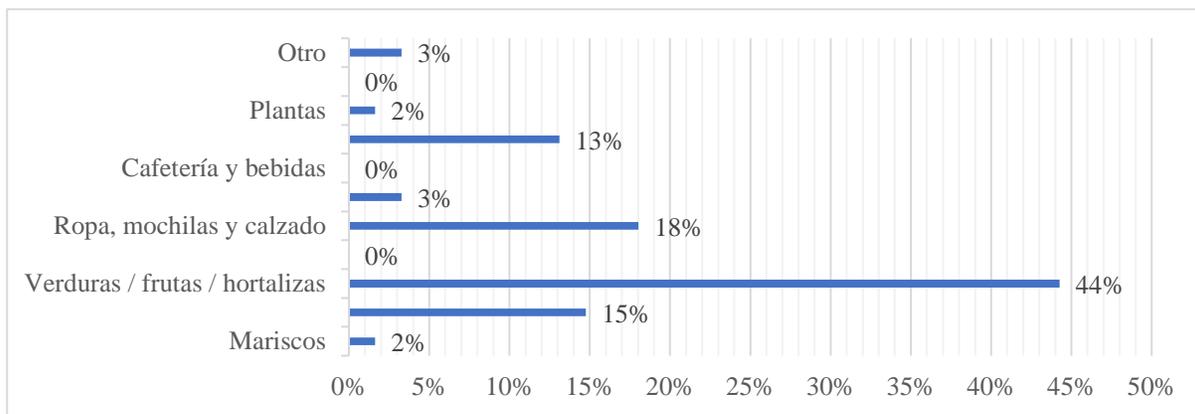
Tabla 5. Ocupación del Mercado Municipal por giro de negocio

		Giro de negocio	Capacidad	Ocupación	%
Mercado Central		Comida:	40	37	93%
		Cárnicos	77	65	84%
	Plataforma Nro. 1	Cafetería y bebidas:	4	4	100%
		Lácteos	15	15	100%
		Bazar:	7	7	100%
		Total plataforma Nro. 1	143	128	90%
	Plataforma Nro. 2	Verduras, hortalizas, granos y tubérculos	156	141	90%
		Tiendas	4	4	100%
		Total plataforma Nro. 2	160	145	91%
	Plataforma Nro. 3	Legumbres y hortalizas	150	130	87%
		Total plataforma Nro. 3	150	130	87%
Total Mercado Central			453	403	89%
Mercado de Ropa	Ropa, calzado y juguetes		92	92	100%
	Total Mercado de Ropa		92	92	100%
Total general			545	495	91%

Nota: Información proporcionada por el administrador del mercado Santa Isabel.

Considerando que los principales tipos de negocio formales son los dedicados a la comercialización de productos correspondientes a la agricultura, lácteos, carnes y/o mariscos y que el 78% de aquellos no venden sus productos en su totalidad, se encuentra que en su mayoría almacenan sus productos en el mismo puesto principalmente en el caso de la agricultura y/o almacenan en sus casas en el caso de carnes y demás, por lo que, deben transportarlos todos los días de un lugar a otro, poniendo en riesgo los diferentes productos fundamentalmente los perecibles ya que se asume el riesgo de que se rompa la cadena de frío, es por ello que se propone que el diseño de la remodelación incluya cuartos fríos para almacenar dichos productos.

Gráfico 7. Tipos de negocio formales en el mercado municipal

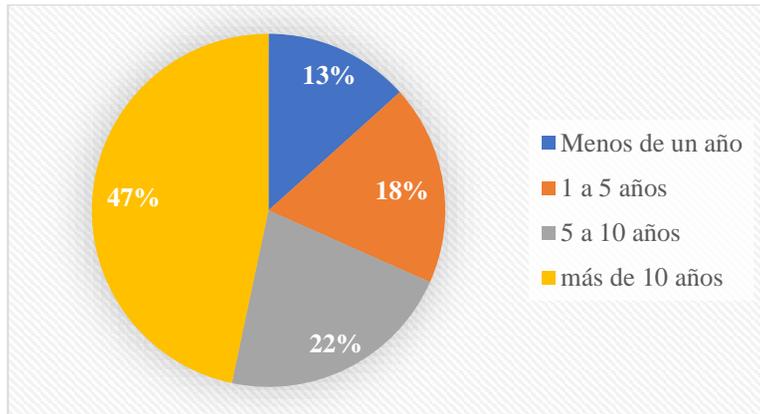


Nota: Información obtenida mediante encuestas.

Los principales puestos de venta de productos en el mercado pertenecen a verduras, frutas y hortalizas (44%); ropa, mochila y calzado (18%), y carnes (15%); por lo que se debe tomar en consideración este aspecto para generar espacios adecuados a estas actividades productivas. Ver Gráfico 7.

El 47% de los vendedores llevan más de 10 años trabajando en el mercado, se espera que no represente una desventaja, ya que las personas están acostumbradas a llevar de una forma la gestión del mercado y pueden ser reacios a una nueva modalidad. El 48% de los vendedores trabaja solo los fines de semana, el 32% trabaja todos los días y el 20% solo acude a vender los días domingos en el mercado como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Tiempo que labora en el Mercado Municipal



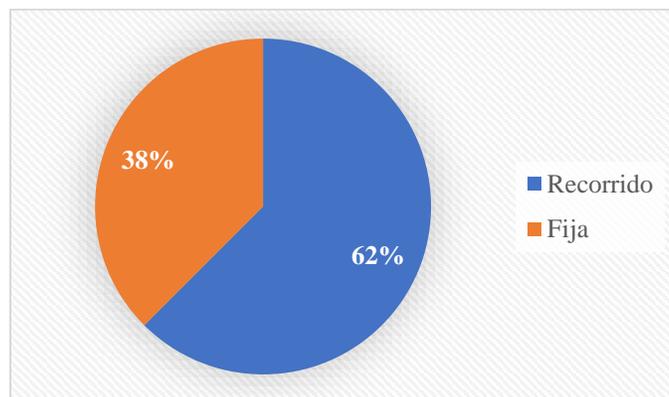
Nota: Información obtenida mediante encuestas.

Aproximadamente el 97% de los comerciantes argumentan que estarían dispuestos a arrendar un local en el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel tomando en consideración los nuevos beneficios como una imagen mejorada de la infraestructura y una gestión adecuada que garantice su desarrollo.

1.1.1.3 Comercio informal

El comercio informal es una realidad en la zona, en la actualidad, existen aproximadamente 20 comerciantes informales de los cuales aproximadamente el 63% realizan sus ventas recorriendo las calles sobre todo en los alrededores de la plataforma 1 y en general del mercado municipal (Ver Gráfico 9).

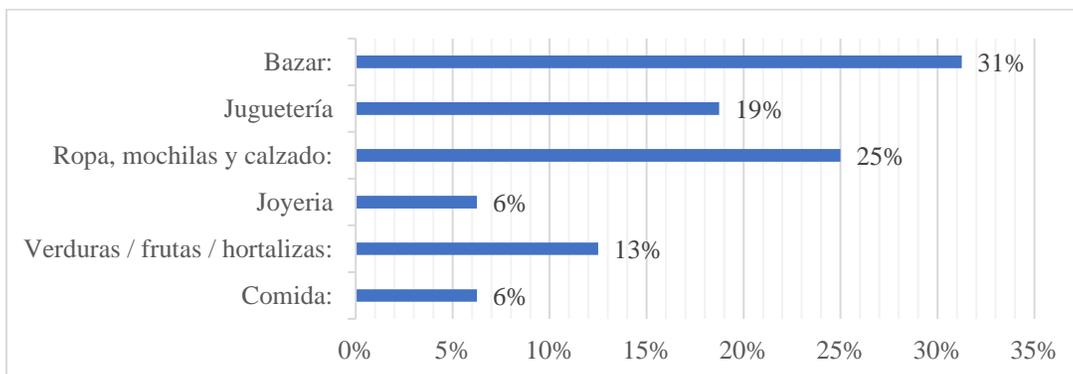
Gráfico 9. Modalidad de venta informal



Entre los tipos de negocios más frecuente en los comerciantes informales está la venta de ropa, bazar, juguetería y verduras/frutas y/o verduras, véase el Gráfico 10. Este tipo de

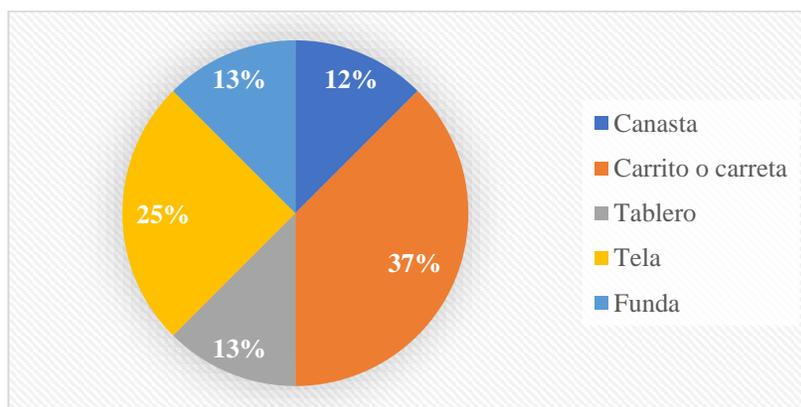
comerciantes expenden sus productos principalmente en carritos o carretas que no cuentan con ninguna medida de salubridad y laboran en su mayoría todos los días (Ver Gráfico 11).

Gráfico 10. Giro de negocios informales



Nota: Información obtenida mediante encuestas.

Gráfico 11. Tipo de local/puesto/espacio en el que vende sus productos



Nota: Información obtenida mediante encuestas.

De las visitas que reciben los comerciantes informales el 66% representa a personas que acuden a lugar y realizan una compra efectiva, este valor es mayor al que se tiene en el caso de los comerciantes formales del mercado de Santa Isabel, esto se debe a que los comerciantes informales al no pagar arriendo tienen precios más bajos y los clientes acceden a este tipo de vendedores por este beneficio.

Aproximadamente el 88% de los comerciantes informales argumentan que estarían dispuestos a arrendar un local en el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel considerando todos los nuevos beneficios, y el 12% que se niega a arrendar debido a que, según lo mencionado por los

mismos vendedores, no cuentan con los recursos para pagar un arriendo o que al movilizarse por la ciudad logran tener mayores ventas.

Entre los hallazgos de las encuestas aplicadas a los comerciantes formales e informales se puede deducir que entre sus necesidades para la remodelación del mercado se requiere de la implementación o modificación de algunos espacios.

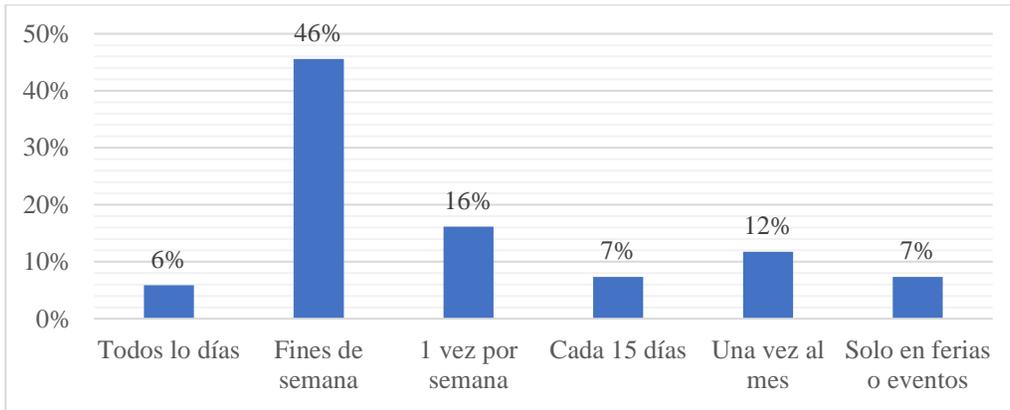
También se debe considerar dentro del análisis de oferta a los locales comerciales que se encuentran ubicados en la vía principal que une a la región sierra con la costa, en la entrada principal a Santa Isabel, ya que también influye negativamente en las ventas del mercado.

1.1.2 Demanda

El cantón Santa Isabel cuenta con muchos lugares turísticos y un clima acogedor, lo que ha generado que se dé un notorio crecimiento poblacional de la zona tanto residentes como turistas (Ver Tabla 6). La demanda del proyecto está dada por la necesidad de contar con un equipamiento moderno que brinde a la población una variedad de productos de buena calidad, que mantengan un orden adecuado, limpieza, seguridad y accesibilidad, de manera que genere tanto para la ciudadanía, usuarios y comerciantes beneficios económicos y sociales, reflejados en la satisfacción de un servicio eficiente que influirán positivamente en el posicionamiento del nuevo centro comercial e incremento de los consumidores.

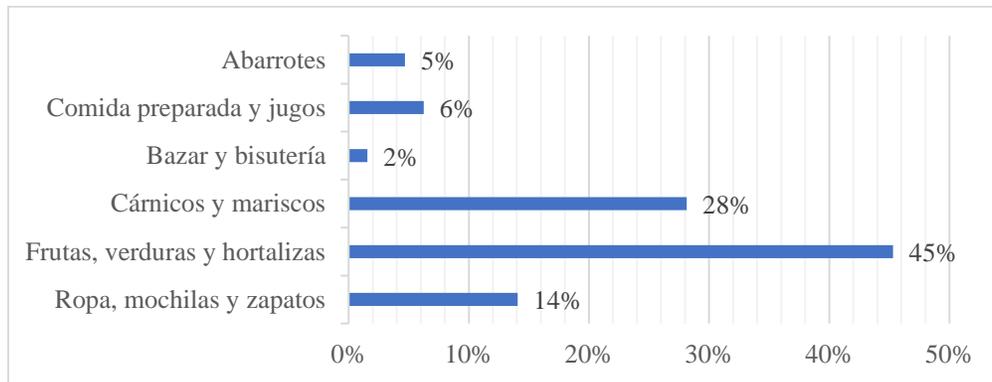
De manera general se ha encontrado en las encuestas que la mayoría de las personas que acuden al mercado municipal son mujeres (60%), casadas/os (53%), con empleo (43%). La edad promedio es de 39 años de edad y principalmente su lugar de residencia es en Santa Isabel (63%). Sus compras realizan en gran medida los fines de semana (46%) como se puede observar a continuación.

Gráfico 12. Frecuencia con que el público realiza las compras en el mercado



El tipo de negocio en el que más consumen los compradores es el de futas, verduras y hortalizas como se representa en el siguiente gráfico:

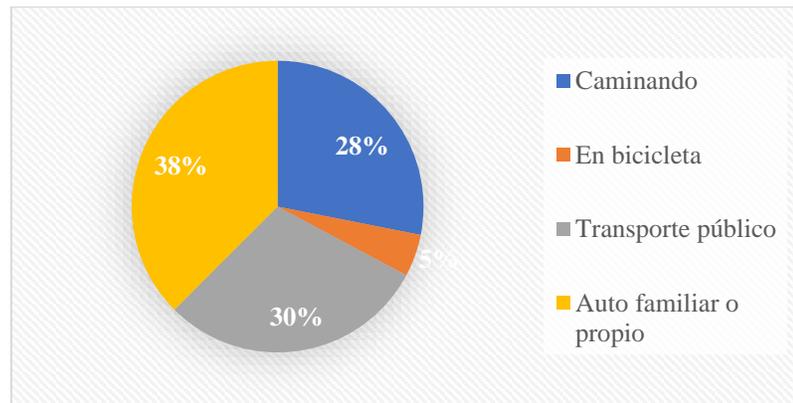
Gráfico 13. Tipo de negocio más frecuentado



Nota: Información obtenida de encuestas.

Otro aspecto a considerar en la remodelación es la zona de parqueadero vehicular, debe considerarse un espacio amplio que sea específicamente para clientes, esto, debido a que el 38% aproximadamente de las personas que acuden al mercado municipal lo hacen en auto propio y necesitan un espacio para estacionar sus vehículos sin provocar un caos vehicular. Ver Gráfico 14.

Gráfico 14. Medio de transporte en el que se movilizan los usuarios.

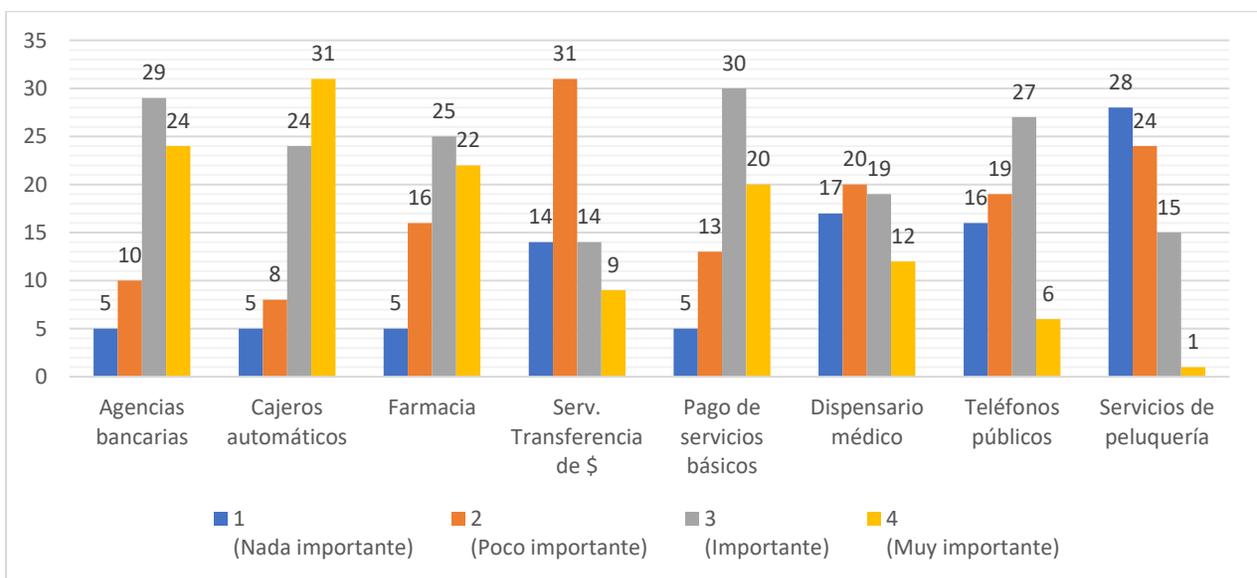


Nota: Información obtenida de encuestas.

Se ha encontrado también que el público destina aproximadamente \$ 125.00 al gasto en sus compras mensuales en el mercado municipal y que el ingreso promedio del mismo es de \$542.00 por lo que se debe mejorar el servicio para que los clientes se fidelicen al mercado y continúen realizando sus compras en este lugar.

La ciudadanía considera como muy importante la inclusión en la remodelación del mercado municipal los cajeros automáticos y como importantes agencias bancarias, farmacia, pago de servicios básicos y teléfono pública. Además, el 93% de los encuestados entre el público en general confirman que de darse las mejoras en el mercado municipal se sienten más motivadas a visitar o visitar con más frecuencia, el Nuevo Centro comercial de Santa Isabel.

Gráfico 15. Importancia del equipamiento del Nuevo centro comercial



1.5 Identificación y Caracterización de la Población Objetivo

Los beneficiarios directos del proyecto serán los comerciantes que conforman el mercado municipal quienes actualmente son 495, a este valor se suman los comerciantes informales que pasan a ser formales con el arriendo de un local comercial en el Nuevo Centro comercial de Santa Isabel y a su vez la población de la zona urbana, mientras que los beneficiarios indirectos será toda la población rural. Utilizando las proyecciones poblacionales del INEC, la población total estimada para el cantón Santa Isabel al año 2024 asciende a 21.149; y, para el 2044 (vida útil esperada del proyecto) será 25.231 habitantes aproximadamente como se puede ver en la Tabla 6.

Tabla 6. Población beneficiaria

Santa Isabel	2022	2024*	2044	% crec. prom. anual
Población urbana (Directos)	6.194	6.298	7.434	0.83%
Población rural (Indirectos)	14.559	14.878	18.473	1.09%
Población total	20.753	21.149	25.231	1.01%

Nota: Datos tomados de INEC (2023). (*) año estimado de apertura al público.

De igual manera, las personas que acuden al lugar de manera esporádica para realizar sus compras ya sea que estén de paso o que vayan a permanecer varios días como parte de sus vacaciones en el cantón.

2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Siguiendo la metodología de Marco Lógico se pueden definir los objetivos tanto general como específicos (árbol de objetivos) partiendo del árbol de problemas, sus causas y consecuencias derivan a los medios y fines, siendo estos últimos los denominados objetivos específicos, gracias a estos análisis se puede construir más adelante la matriz de marco lógico del proyecto. Ortegón et al. (2005)

2.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de modelo de gestión de negocio para el proyecto "Nuevo Centro Comercial del cantón Santa Isabel de la provincia del Azuay", partiendo de la remodelación del Mercado Municipal de Santa Isabel, que contribuya a dinamizar la economía local.

2.2 Objetivos Específicos

El cumplimiento del objetivo general se cimentará en el alcance de los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión exhaustiva de la literatura académica y empresarial relacionada con modelos de gestión que se pueden aplicar en el caso de mercados municipales.
- Analizar el entorno del mercado municipal de Santa Isabel a través de la aplicación del análisis FODA y la matriz CAME
- Desarrollar una propuesta de estudio financiero para la remodelación y operación del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel.

2.3 Indicadores de Resultados (Definición de Indicadores)

Se requiere de varios indicadores de resultados para medir el éxito o logro de los objetivos de la implementación del modelo de gestión en el Nuevo centro comercial de Santa Isabel, los indicadores se detallan a continuación:

- *Nivel de aceptación de los consumidores y vendedores al nuevo modelo de gestión:* el público en general y los comerciantes acepten las mejoras tanto físicas como de gestión en el mercado municipal
- *Calificación del estado de los diferentes aspectos del mercado municipal:* se espera que la percepción que tengan las personas y comerciantes formales e informales acerca de los aspectos como organización de los locales, limpieza, etc., sea excelente.
- *Nivel de afluencia en el mercado municipal:* una vez realizada la remodelación e implementación del modelo de gestión se espera tener mayor afluencia de clientes en el Nuevo centro comercial de Santa Isabel.
- *Disminución en la cantidad de comerciantes informales:* se espera que esto suceda con la integración de aquellos en el nuevo centro comercial y puedan expender sus productos de manera más ordenada y segura.

Entonces se torna de importancia la consideración y análisis de la estructura del marco lógico que conlleve a visionar los diferentes aspectos bajo los cuales se procurará un desarrollo sostenido del nuevo mercado.

2.4 Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico muestra los aspectos más importantes dentro del proyecto que siguiendo a Ortégón et al. (2005) se resume en los siguientes ítems:

- Fin: al cual el proyecto contribuye en gran medida una vez que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito: es lo que se espera lograr cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados: son los que se esperan completar en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades: son las acciones requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Tabla 7. Matriz de Marco Lógico

	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores (cantidad, calidad y tiempo)	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Mejorar las condiciones de las actividades económicas referentes al comercio en el mercado municipal de Santa Isabel	Incremento en la actividad productiva de los comerciantes del mercado municipal en un 10% después de 1 año de haberse inaugurado el Nuevo centro comercial de Santa Isabel.	Cifras de niveles de comercio en el cantón Santa Isabel	El gobierno se interesa en la importancia de remodelar el mercado municipal de Santa Isabel
PROPÓSITO	Elaboración de un modelo de gestión acorde a las necesidades de los involucrados en el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel	El modelo de gestión es exitoso después de 6 meses de su implementación	Encuestas de satisfacción a clientes y comerciantes.	Los clientes actuales y potenciales están dispuestos a visitar y comprar en el Nuevo centro comercial
COMPONENTES	1.Revisión de literatura	Comerciantes satisfechos con el nuevo modelo de gestión implementado	Encuestas de satisfacción a comerciantes.	Existe amplia bibliografía acerca del tema
	2.Elaboración y aplicación de encuestas	Mayor afluencia de personas en el Nuevo centro comercial	Encuesta de satisfacción al público en general	Todas las personas de la zona tienen conocimiento de la remodelación y del nuevo modelo de gestión.

	3.Elaboración de plantilla financiera.	- Disminución en el número de comerciantes informales - Porcentaje de ocupación de los locales de ventas.	Información proporcionada por el GAD	El GAD lleva un registro de la ocupación de los locales comerciales y de los comerciantes informales
ACTIVIDADES	1.1.Recopilar y revisar artículos, identificar los temas clave relacionados con la gestión de centros comerciales, satisfacción del cliente, tendencias del mercado minorista, etc.	Al finalizar el proyecto el nivel de aceptación de los consumidores y vendedores al nuevo modelo de gestión del mercado municipal es alto	Información proporcionada por el GAD	
	2.1. Definir los objetivos de la encuesta, como recopilar información sobre las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, los comerciantes locales, los residentes cercanos, etc.	Al finalizar el proyecto la calificación en el estado de los diferentes aspectos del Mercado Municipal es alta por parte del público en general y comerciantes.	Encuesta a comerciantes, usuarios y comerciantes informales.	Todos los comerciantes del mercado municipal se mantienen en el nuevo centro comercial de Santa Isabel. Los ciudadanos tienen claro los beneficios del nuevo modelo de gestión
	2.2. Recopilar y analizar los datos obtenidos de las encuestas.	Al finalizar el proyecto se cuenta con un incremento del 20% en la cantidad de personas locales y no locales que visitan el Nuevo Centro comercial. Al implementar el modelo de gestión se cuenta con una disminución en la cantidad de comerciantes informales en el mercado municipal en un 30% ya que pasan a formar parte de los comerciantes formales.	Encuesta a los usuarios	
	3.1.Identificar los elementos clave que deben incluirse en la plantilla financiera, como ingresos, costos, inversiones iniciales, proyecciones de ventas, etc.		Encuesta a comerciantes informales	

Nota: Elaboración propia a partir de árbol de problemas y objetivos.

3 VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD

3.1 Viabilidad Técnica

El mercado municipal de Santa Isabel es un espacio para la venta de productos ubicado en el corazón de la ciudad. El objetivo es desarrollar un modelo de gestión integral que promueva la sostenibilidad, la participación comunitaria y la eficiencia operativa del mercado. Por lo que para determinar la viabilidad técnica de la propuesta de modelo de gestión se analizarán aspectos

relacionados con la infraestructura, tecnología, recursos humanos y riesgos asociados con la implementación del modelo de gestión.

3.1.1 Análisis de infraestructura.

La infraestructura actual se encuentra deteriorada y no brinda las comodidades necesarias para la venta de productos de manera eficiente y no permite los niveles de salubridad adecuados, esto provoca molestias y ahuyenta a los usuarios por lo que su remodelación se hace muy necesaria.

En la remodelación del mercado municipal se pretende implementar un modelo de gestión, que contemple estudios técnicos y ambientales para la correcta ejecución en la fase contractual y eficiente operatividad en la prestación del servicio a la comunidad.

Gráfico 16. Render de la propuesta del Nuevo Centro Comercial, exterior.



Gráfico 17. Render de la propuesta del Nuevo Centro Comercial, interior.



Nota: Imágenes proporcionadas por personal encargado de realizar el análisis técnico de infraestructura

3.1.2 Tecnología y equipamiento

Se capacitará a los comerciantes en sistemas de gestión de inventario y ventas para mejorar su eficiencia operativa en el mercado, adicional se necesitarán equipos de comunicación y sistemas de seguridad para garantizar la protección de los comerciantes y los clientes.

3.1.3 Evaluación de recursos humanos

Se requerirá personal capacitado para la administración del mercado, la seguridad, la limpieza y la atención al cliente para lo cual se deberá establecer un plan de capacitación para el personal existente y contratar personal adicional según sea necesario dejando claras las funciones y responsabilidades de cada personal.

3.1.4 Análisis de riesgos

Los principales riesgos asociados con la implementación del modelo de gestión incluyen la resistencia al cambio por parte de los comerciantes y la falta de recursos financieros para la implementación del modelo de gestión para ello se desarrollarán estrategias de comunicación y se establecerá un fondo de contingencia para abordar estos riesgos.

La viabilidad técnica de elaborar un modelo de gestión para el mercado municipal es factible, siempre y cuando se realicen las mejoras necesarias en la infraestructura, se implementen las tecnologías adecuadas y se cuente con el personal capacitado. Para lo cual se recomienda establecer un comité de gestión para supervisar la implementación del modelo y asegurar la participación activa de los comerciantes y la comunidad en el proceso.

3.2 Viabilidad Financiera / Económica

En este apartado se propone el modelo financiero a aplicarse, así como también procesos de control, registro y manejo de los recursos provenientes del Nuevo Centro Comercial Santa Isabel.

3.2.1 Ingresos

De acuerdo con la función primal del proyecto se han detectado varias fuentes de ingresos que permitan cubrir los gastos operativos y el servicio de la deuda. No obstante, la propuesta de ingresos se abarca en el diseño del Nuevo Centro Comercial y sus actividades principales como secundarias.

3.2.1.1 Ingresos por arriendos (pliegos tarifarios)

Se ha realizado un levantamiento in situ sobre el valor de arriendo por metro cuadrado y por giro de negocio en los alrededores del actual mercado. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8. Precio de arriendo en alrededores

Giro de negocio	Lado 1	Lado 2	Cantidad	Área	Precio total	Precio x m ²
Local de ropa 1	6.00	4.00	1	24.00	200	8.33
Local de ropa 2	3.00	4.00	1	12.00	100	8.33
Verduras 1	3.00	9.00	1	27.00	150	5.56
Comercio productos primera necesidad	10.00	8.00	1	40.00	250	6.25
Verduras 2	5.00	7.00	1	17.50	150	8.57
Zapatos	12.00	5.00	1	30.00	180	6.00
Restaurant	5.00	10.00	1	25.00	250	10.00
Promedio						7.58
Desviación estándar						1.53
Coefficiente variación						20%
Tarifa comida y cárnicos						10.63
Tarifa ropa						9.11
Tarifa vegetales						7.58

Los resultados indican que el precio promedio de arriendo general por metro cuadrado en los alrededores del mercado es de \$7.58. Es decir, el precio de arriendo oscila entre \$6.05 y \$9.11 considerando el precio promedio y su desviación estándar. Por lo tanto, el coeficiente de variación de estos valores levantados es del 20% por lo que se puede realizar una proyección general de estos valores.

No obstante, para la determinación de la tarifa de arrendamiento propuesta en el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel, se parte de la tarifa promedio que se cobra en los alrededores, esto considerando las ventajas comparativas y competitivas que ofrece el proyecto frente a los arrendamientos de los alrededores. La tarifa promedio estimada garantiza la cobertura de los costos operativos y del pago de la deuda.

En este sentido, se determina la tarifa promedio por metro cuadrado para diferentes locales: de comida en \$10.63; de ropa en \$9.11; y los de vegetales en \$7.58. Esto considerando en diferentes valores debido al uso y la generación de desechos; por ejemplo, los locales que venden comida generan gran cantidad de desperdicios al igual que los locales que venden carnes y mariscos, estos incluso pueden generar contaminación de olores. Por otro lado, los locales de venta de ropa y calzado no generan mayor desperdicio, pero su actividad es diaria. Las tarifas fueron comparadas con las propuestas en otros mercados municipales en el 2023 y aun así éstas se mantuvieron por debajo del promedio. En el siguiente cuadro se muestra las actuales tarifas que se cobran en el mercado municipal considerando los aspectos antes mencionados relacionados con su vida útil y no cuenta con todos los servicios que el nuevo proyecto trae consigo.

Tabla 9. Tarifas del actual mercado municipal

Tarifas que se cobran en la actualidad en el mercado	Lado 1	Lado 2	Área	Precio total	Precio x m2
Nave 1	2.00	1.50	3.00	6.00	2.00
Pasillo Comida Rápida	2.50	2.20	5.50	5.50	1.00
Nave 2	2.00	2.50	5.00	5.00	1.00
Nave 3	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00
Parqueadero Municipal (Ropa)	2.50	2.50	6.25	12.50	2.00
Junta de Regantes	2.00	2.00	4.00	8.00	2.00
Comedores Nave 1	2.50	6.60	16.50	16.50	1.00
Kioskos	2.20	2.00	4.40	4.40	1.00
Locales comerciales parte alta nave	4.00	3.00	12.00	12.00	1.00
Promedio					1.33

3.2.1.2 Ingresos por publicidad

Como ingresos adicionales que pueden generarse dentro del Nuevo Centro Comercial, se propone la venta de publicidad a personas naturales o jurídicas interesadas a través de los siguientes medios:

Tabla 10. Tarifas de publicidad

Publicidad	Cantidad	Precio unitario mensual	Ingreso anual
Pantallas	6	195	2,340.00
Lonas con marcos metálicos	18	45	540.00
Colgantes	18	30	360.00
Caballetes publicitarios	12	30	360.00
Adhesivos	6	750	9,000.00
Tótems de publicidad	8	225	2,700.00
	Total		15,300.00

La ubicación de cada medio de publicidad será estratégicamente distribuida en pasillos, corredores o escaleras a fin de tener mayor alcance posible con los usuarios del nuevo centro comercial. Las tarifas antes detalladas fueron levantadas considerando estrategias del mercado publicitario en Cuenca en función de la frecuencia de contratación.

3.2.1.3 Ingresos por parqueadero

De acuerdo con el diseño definitivo del proyecto, se prevé la construcción de un parqueadero con 102 espacios, para la usabilidad de estos se hacen supuestos conforme a encuestas levantadas y opiniones públicas. En lo que corresponde al valor de la tarifa, se propone un valor superior al que se cobra en parqueaderos aledaños, debido a la ventaja competitiva que tiene el nuevo centro comercial. Los detalles se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 11. Tarifas parqueadero

Estacionamientos	Lado 1	Lado 2	Cantidad	Área mts 2	Tarifa	Uso esperado	Ingreso mensual	Ingreso anual
Estacionamientos N=-13.94 (102 puestos)	2.50	5.00	102	1,275.00				
<i>Uso mensual</i>			20		20	90%	360.00	4,320.00
<i>Fracción (30 min)</i>			82		0.50	75%	9,225.00	110,700.00
							9,585.00	115,020.00

En este sentido, de los 102 parqueaderos previstos se planifica dar el servicio de parqueadero mensualizado de 20 espacios, y 82 espacios para usuarios del Nuevo Centro Comercial. De igual forma, se han planteado supuestos para la determinación de las tarifas de parqueo, por ejemplo, la disponibilidad del servicio sería de 10 horas diarias por 300 días al año. De acuerdo con las encuestas realizadas se prevé buena acogida del servicio de parqueadero por parte de los usuarios debido a que la topografía del suelo de la zona dificulta parquear en las calles públicas en los alrededores del actual Mercado Municipal, ya que tienen pendientes pronunciadas.

3.2.1.4 Ingresos por patentes

Para ejercer actividades comerciales dentro del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel, se propone el cobro de patentes anuales que se deban realizar en un solo pago en los tres primeros meses de cada año, sin embargo, la aplicación de tal tributo es consideración del respectivo equipo administrativo y que se debería contar con su respectiva ordenanza que regule la aplicación de este. A continuación, se presenta valores referenciales que se considerarían en el flujo de ingresos.

Tabla 12. Tarifa patentes

Patentes	USD por año
Pago promedio anual de patentes	15.00

El valor referencial se toma del promedio de la fracción básica para emprendimientos con patrimonio menor a U.S.D. 5.000 que se encuentra establecida en la Ordenanza Reformatoria a la Reforma de la Ordenanza que Reglamenta la Determinación, Control y Recaudación del Impuestos de Patentes Municipales en el Cantón Santa Isabel.

3.2.1.5 Ingresos por CEM.

Por la naturaleza del proyecto, se requiere el cobro de Contribución Especial de Mejoras a fin de obtener ingresos para el financiamiento respectivo y la completa operatividad del proyecto. En este sentido, la inclusión de este tributo se respalda en los artículos 186 y 569-593 del COOTAD.

Le corresponderá al GADM de Santa Isabel elaborar una ordenanza municipal específica que regule la recuperación de la inversión a realizarse con el presente proyecto. Para la presente aplicación se propone que el valor a recuperar sea el 50% de la inversión en obra civil y que sea aplicado a los predios catastrados por el GAD municipal por considerarse una obra de beneficio general. La determinación del valor exacto de cada predio se encuentra en función de su avalúo y que será redistribuido de acuerdo a su participación global.

3.2.1.6 Otros ingresos

Se consideran otros ingresos adicionales que guardarían relación con el proyecto y cuyo equipamiento pueden ayudar a generar ingresos adicionales que sostengan la operatividad del proyecto. Se ha destinado un total de 19.64 m² para almacenar productos de los comerciantes cuya tarifa corresponde al precio del arrendamiento de los locales en los alrededores; así como también la incorporación de cajeros automáticos.

Tabla 13. Ingresos adicionales

	Área	Cantidad	Área total	Precio promedio	Ingreso mensual	Ingreso anual
Bodegas			19.64	7.58	148.83	1,786
Cajero automático	8.27	2	16.54	500	1,000	12,000

3.2.2 Egresos

Se han determinado algunos ítems del proyecto que pueden generar egresos por la prestación de los servicios. No obstante, aquí se enlistan algunos posibles rubros tanto operativos como no operativas que han sido identificados.

3.2.2.1 Gasto de personal

De la estructura organizacional antes descrita, se estima el gasto en personal mensual que se requerirá para la operatividad. Los salarios fueron considerados de acuerdo con la escala remunerativa del Ministerio del Trabajo.

Tabla 14. Gastos de personal

Cargo	Cantidad	Salario Unificado U.S.D.	XIII Sueldo U.S.D.	XIV Sueldo U.S.D.	Aporte IEES	Fondo de reserva	Total Mensual U.S.D.	Total Anual Personal
Administrador del Mercado	1	1,212	101	38	111	101	1,563	18,758
Asistente administrativo	1	675	56	38	62	56	888	10,651
Auxiliares de mantenimiento y limpieza	4	527	44	38	48	44	2,803	33,636
Inspector de productos	1	817	68	38	75	68	1,066	12,795
Agentes de seguridad	4	569	47	38	52	47	3,015	36,185
Trabajador social	1	817	68	38	75	68	1,066	12,795
Total gastos mensuales en personal							10,402	124,819

Nota: Los valores son calculados con respecto al SBU del año 2024.

En la propuesta de personal administrativo se contempla la incorporación de una trabajadora social que se encontrará relacionada con el bienestar y el desarrollo de los niños hijos de madres que atienden en su puesto de venta, así como el apoyo a las familias (de los comerciantes). Este servicio se propone sea dispuesto a través de servicio de guardería y trabajo social. Estas áreas se prevén sean definidas en instalaciones que se encuentran a continuación del proyecto.

3.2.2.2 Gastos de operación y mantenimiento

Para garantizar la funcionalidad del proyecto, se identificaron los siguientes rubros que representan egresos de dinero. El valor estimado de cada rubro fue obtenido de los precios de mercado y su estimación de consumo en valores semejantes con otros mercados de dimensión similares.

Tabla 15. Gastos de administración y mantenimiento

Detalle	Valor referencial mensual U.S.D.	Valor anual U.S.D.
Energía eléctrica (áreas comunes).	1,190.00	14,280.00
Agua potable.	394.00	4,728.00
Promoción y publicidad.	350.00	4,200.00
Gastos de reparación y mantenimiento	400.00	4,800.00
Materiales de limpieza.	400.00	4,800.00
Seguro contra todo riesgo.	1,333.33	16,000.00
Mantenimiento de cuartos frigoríficos.	300.00	3,600.00
Telefonía.	50.00	600.00
Material Oficina.	157.17	1,886.04
Parqueadero - Tickets	40.00	480.00
Capacitaciones	200.00	2,400.00
Internet.	121.67	1,460.04
Total gastos	4,936.17	59,234.08

Nota: Los valores son referenciales a precio de mercado 2024.

En la propuesta de identificación de gasto se adiciona capacitaciones mensuales que se realizarán a comerciantes del Centro Comercial. Las capacitaciones ofrecidas se proponen que sean enfocadas en producción agrícola, educación financiera y comercial que ayuden a mejorar significativamente la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente, la rentabilidad y la sostenibilidad de los negocios involucrados. Esto a través de la mejora del conocimiento y de la producción del producto de comercialización, así como la optimización de sus procesos de producción, desarrollo de habilidades y prácticas sostenibles.

3.2.3 Flujo financiero

Con lo expuesto anteriormente, se estima el flujo de caja para el proyecto el cual se considera para 20 años de operatividad debido a la longitud del servicio de la vida útil del proyecto y el nivel de inversión requerido para su construcción.

Se probó el flujo de dos maneras: la primera es considerando la totalidad del costo de la obra civil financiada con deuda y la otra forma (más común) con una parte financiada con deuda y el restante con asignaciones no reembolsables por programas de equipamiento urbano que faciliten este apalancamiento.

En la primera forma los flujos estimados son suficientes para cubrir los gastos operativos del proyecto; sin embargo, no son suficientes para cubrir el pago del servicio de la deuda como se puede observar en el Anexo 4. El asumir el pago de la deuda en totalidad del costo de la obra civil del proyecto conlleva a dividendos muy altos por lo que sería necesario la subvención del GAD Municipal un promedio de \$130 mil dólares anuales aproximadamente para los 10 primeros años y \$40 mil los diez siguientes.

No obstante, la segunda forma da un valor actual neto positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento aplicada para la evaluación de proyectos de infraestructura pública (Ver Anexo 5). Por lo tanto, este escenario se ajusta a la forma común de apalancamiento financiero para este tipo de proyectos. Sin embargo, la clave de este escenario es la consecución de asignaciones no reembolsables para equipamiento urbano por parte del gobierno seccional o fiscal a través de alguna de sus dependencias. En este escenario se cuenta con flujos que permitan la cobertura de los gastos operativos y el pago de la deuda.

La consecución de asignaciones no reembolsables está sujeta a estrategias tanto políticas como económicas, por lo que se recomienda demostrar la importancia del beneficio social y económico de este proyecto a través de la evaluación económica.

Finalmente, para la presente propuesta del modelo de gestión se han considerado precios de mercado para determinar la tarifa estimada de cobro por canon de arrendamiento. Sin embargo, se recomienda la determinación de esta complementando con estudios de disposición al pago (DPA) a fin de estudiar la disposición o capacidad de pago que tienen los comerciantes en aceptación del proyecto y la derivación de las mejoras que trae consigo. En el desarrollo de la presente propuesta se ha limitado este estudio para evitar interferir en especulaciones de tarifas de cobro o entorpecer las estrategias del gobierno local con respecto a la ejecución del proyecto en cuestión.

3.3 Análisis Sostenibilidad

3.3.1 Sostenibilidad social

El modelo de gestión se alinea con el cumplimiento del objetivo 1 “Mejorar las condiciones de vida de la población de forma integral, promoviendo el acceso equitativo a salud, vivienda y bienestar social” del primer eje del Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 el cual corresponde al eje social y el objetivo 4 “Estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales” del segundo eje que se basa en el desarrollo económico. (Secretaría Nacional de Planificación, 2024)

El proyecto también pretende aportar al crecimiento y desarrollo económico del cantón de Santa Isabel, esto a través del alcance de los objetivos de Desarrollo sostenibles de la Agenda 2030 como son principalmente los de “Salud y Bienestar” y el de “Trabajo decente y crecimiento económico” que ayudan a la satisfacción de las necesidades colectivas. Ver Gráfico 17. De esta forma, se espera mejorar el dinamismo, la competitividad y productividad de los productores locales, así como también la generación de más puestos de empleo, mejora en las ventas de los comerciantes y agricultores locales, y mejora en la planificación territorial, y de manera principal se espera mejorar el bienestar de los usuarios del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel al disminuir su exposición a enfermedades por mal tratamiento de alimentos, mayor comodidad para los vendedores con hijos que ahora podrán tenerlos en guarderías mientras trabajan.

Gráfico 18. Objetivos de desarrollo sostenible



Nota: Obtenido de (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2015)

3.3.2 Sostenibilidad ambiental

Reducir el impacto ambiental en un mercado municipal es muy importante, esto se logra con la aplicación de prácticas comerciales sostenibles y responsables con el medio ambiente, para ello se proponen las siguientes estrategias:

- Implementar un programa de reciclaje en el mercado para separar y reciclar materiales como plástico, vidrio, papel y cartón.
- Fomentar el uso de energías renovables, como paneles solares o turbinas eólicas, para satisfacer parte de las necesidades energéticas del mercado.
- Disminuir la cantidad de residuos de productos perecibles mediante la implementación de cuartos fríos y bodegas para almacenar los productos y se mantengan frescos para poder seguir comercializándolos.
- Instalar dispositivos de ahorro de agua en baños, lavabos y áreas de limpieza para reducir el consumo de agua potable.
- Promover la venta de productos locales y de temporada en el mercado para reducir la huella de carbono asociada con el transporte de alimentos.
- Establecer espacios de agricultura urbana dentro del mercado para cultivar productos frescos y educar a la comunidad sobre prácticas agrícolas sostenibles.
- Colocar carteles informativos y materiales educativos en el mercado para concienciar sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y fomentar prácticas sostenibles.

Con la implementación de estas estrategias se espera contribuir a la reducción de impacto ambiental y a promover prácticas comerciales más sostenibles y responsables con el medio ambiente.

4 PRESUPUESTO

El PMBOK (2017) define el presupuesto como una estimación financiera detallada de los costos necesarios para llevar a cabo un proyecto. Este incluye todos los recursos, tanto monetarios como de personal, requeridos para completar las actividades del proyecto dentro de un periodo previamente definido.

En este sentido, el presupuesto para la construcción del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel es de \$5,930,425.17 cuyo valor se adiciona la fiscalización de la obra, misma que garantizará la calidad de la obra en materiales, normativas y diseño a fin de disponer de una infraestructura de calidad y el uso de adecuado de los recursos públicos.

Tabla 16. Presupuesto

Ítem	U.S.D.
Obra civil	5,930,425.17
Fiscalización	296,521.26
Total obra civil	6,226,946.43

Sin embargo, debido a la naturaleza del proyecto, existen otros gastos asociados a la ejecución contractual del proyecto, tales como el IVA, medidas ambientales y participación ciudadana. Tales costos son financiados en menor medida por el GAD Municipal una vez se cuenten con todos los estudios aprobados; por lo tanto, para el presente financiamiento se considera netamente la inversión de la obra civil que corresponde casi a la totalidad del costo de inversión.

Por otro lado, el desarrollo de la PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIO PARA EL PROYECTO "NUEVO CENTRO COMERCIAL DEL CANTÓN SANTA ISABEL DE LA PROVINCIA DEL AZUAY" se ha incurrido en varios gastos durante las 6 visitas al cantón, entre ellos la impresión de encuestas, pasajes y/o gasolina para el transporte, alimentación tanto de los estudiantes como de los encuestadores ayudantes, la descripción de los gastos se encuentra a continuación:

Tabla 17. Descripción de gastos en la elaboración de la propuesta de modelo de gestión

Descripción	Monto
Encuestas	\$20.00
Transporte a Santa Isabel	\$40.00
Alimentación	\$120.00
Encuestadores	\$20.00
Total	\$200.00

Nota: Los valores proporcionados son aproximados

5 ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

5.1 Estructura Operativa

5.1.1 Modelo de gestión

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en su artículo Nro. 275 “Modalidades de gestión”, establece que los G.A.D. Municipales podrán prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia en forma de gestión directa, gestión delegada o gestión mancomunada. En lo que corresponde a la gestión directa, el artículo Nro. 276 del (CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD, 2015) define que es aquella que “realiza cada gobierno autónomo descentralizado a través de su propia institución, mediante la unidad o dependencia prevista en la estructura orgánica que el órgano de gobierno cree para tal propósito” (p.121).

Actualmente el mercado municipal se encuentra regulado bajo la “ORDENANZA QUE REGULA EL USO, FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO REGIONAL MAYORISTA, MERCADO CENTRAL Y DE LAS FERIAS LIBRES EN EL CANTON SANTA ISABEL”, inscrita en el Registro Oficial Nro. 800, por lo que se recomienda la elaboración y aprobación de una nueva ordenanza para el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel que regule la gestión administrativa del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel.

En este contexto, la gestión del servicio del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel se realizará por la modalidad de gestión directa, en esta sección se determinan las necesidades, capacidades y recursos existentes en la entidad, para la prestación del servicio dentro del ámbito financiero, administrativo y, comercial.

5.1.2 *Ámbito administrativo*

El COOTAD define la gestión administrativa como el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de las entidades gubernamentales en el ámbito territorial. Esta gestión tiene como finalidad garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad en la ejecución de los planes, programas y proyectos, así como en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. La gestión administrativa, en el marco del COOTAD, es fundamental para promover el desarrollo integral y sostenible de las comunidades locales y regionales.

Por lo tanto, en la gestión administrativa del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel, el G.A.D. Municipal de Santa Isabel a través del Departamento de Administración de Mercados, administrará la gestión del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel, siendo así la unidad administrativa responsable de la operación, mantenimiento y de la gestión comercial.

5.1.2.1 Estructura orgánica funcional.

Una estructura orgánica funcional, según Robbins y Coulter (2019), es la organización de las personas que se agrupan según su especialización en áreas funcionales específicas que operan como una unidad independiente con su propio conjunto de recursos y responsabilidades, lo que facilita la especialización y la eficiencia en la ejecución de tareas específicas. Este enfoque de estructura organizacional permite una clara delimitación de las responsabilidades y funciones, y minimizar problemas de coordinación entre los diferentes departamentos y sus funciones.

Por otro lado, de acuerdo con las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, en su apartado 200-04, establece que la máxima autoridad deberá crear una estructura orgánica que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, misma que dependerá del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos. Por lo tanto, en respuesta a esto, se parte del Reglamento Orgánico Funcional del G.A.D. Municipal Santa Isabel para la determinación de las principales funciones del personal que gestionará los servicios del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel.

Adicionalmente, se conoce que toda entidad debe complementar su organigrama con un manual actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores. Por lo tanto, con la finalidad de ejercer una estructura liviana, pero que a la vez asegure la viabilidad del proyecto cumpliendo su principal objetivo, se propone la siguiente estructura orgánica funcional para el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel:

Gráfico 19. Organigrama funcional



Nota: La propuesta guarda relación con la estructura orgánica funcional ejecutada en el 2022 (véase Anexo 6 para ampliar el organigrama completo del G.A.D. Municipal).

El Departamento de Administración de Mercado, Camal y Cementerio, en el organigrama aprobado y ejecutado en el 2022, se encuentra bajo la dependencia de la Dirección y Asesoría Jurídica de la Alcaldía y consiguiente del Concejo Cantonal. Esta estructura organizacional ha venido administrando y gestionado el actual Mercado Municipal de Santa Isabel sin presentar inconvenientes; por lo que se parte de esta estructura organizacional con el fin de dar continuidad a la gestión del servicio debido a la experiencia y conocimiento que ya se adquirido. No obstante, la designación de la persona responsable de cada departamento debe ser designado para el efecto

por el alcalde, tomando en consideración el profesionalismo y la experiencia necesaria para ejercer el cargo.

La unidad administrativa del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel seguirá siendo el departamento de Mercado, Camal y Cementerio, mismo que será el responsable de la vigilancia, el orden y la correcta operatividad de las actividades comerciales que se desarrollarán dentro del Mercado. Este tendrá la facilidad de solicitar apoyo al departamento de Jefatura y Comisaría Municipal para que a través de la Guardia Ciudadana se sancione las contravenciones y se precautele la seguridad interna del nuevo centro comercial.

5.1.2.2 Talento humano

Siguiendo a Martínez y Mateus (2020) el recurso humano es fundamental para el éxito o fracaso de cualquier entidad u organización, por ello es necesario siempre desarrollar y ejecutar un organigrama para cualquier tipo de organización, mismo que debe establecer la jerarquía de rangos.

Partiendo de la estructura orgánica funcional propuesta en la sección 5.1.2.1, se plantea la siguiente composición de personal, tomando en consideración el Reglamento Orgánico Funcional del GAD Municipal Santa Isabel para la determinación de funciones.

Tabla 18. Estructura orgánica funcional

Cargo	Cantidad
Administrador del Mercado	1
Asistente administrativo	1
Auxiliares de mantenimiento y limpieza	4
Inspector de productos	1
Agentes de seguridad	4
Trabajadora social	1

Nota: actualmente el mercado cuenta con el servicio de 3 personas para la limpieza y 2 guardias

Se han elaborado las fichas técnicas del personal correspondiente a la estructura orgánica funcional, mismas que detallan los objetivos de su cargo, funciones, competencias en conocimientos y habilidades, experiencia laboral, perfil académico, etc. Los perfiles se ajustan conforme las necesidades institucionales del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel, las fichas se encuentran en los anexos del 7 al 12.

5.1.2.3 Bienes muebles

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, en esta sección se explica los bienes inmuebles que dispone el G.A.D Municipal para la ejecución del proyecto Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel. El actual Mercado Municipal según lo descrito en la Tabla 3 se encuentra en la zona urbana de la cabecera cantonal de Santa Isabel y corresponde en totalidad al municipio. No obstante, el GAD Municipal también dispone de bienes inmuebles adicionales donde funcionan las otras instancias del actual Mercado Municipal, por lo tanto, estos bienes se prevén utilizarlos para acoger a los comerciantes desde el inicio hasta la culminación del proyecto de remodelación según el plan de reubicación que mejor considere el GAD Municipal.

Por otro lado, también se dispone de una edificación que se encuentra a continuación del actual Mercado Municipal, las cuales en la presente propuesta se recomienda determinar áreas para beneficio social relacionadas al servicio de guardería y trabajo social para la atención y cuidado de niños y la familia de los comerciantes.

5.1.3 *Ámbito comercial*

De manera particular, la gestión comercial, en el contexto general, se le conoce como el conjunto de actividades orientadas a la planificación, ejecución y control de estrategias comerciales para promover la venta de bienes y servicios, así como para la gestión de las relaciones con los clientes y la optimización de los recursos disponibles. Por lo tanto, en este apartado se analiza los aspectos relacionados con la venta y cobro por la prestación del servicio de arrendamiento de los locales comerciales.

Las actividades, usos de los espacios de arrendamiento y la prestación de los servicios del Nuevo Centro Comercial serán los autorizados únicamente por el GAD Municipal de Santa Isabel. Así como también las áreas comunes deberán ser cuidadas por parte de los comerciantes, indistintamente del giro del negocio a los que pertenezcan.

El horario de atención se sugiere se mantenga el que actualmente se encuentra vigente, esto es el servicio a la ciudadanía desde las 06:00 hasta las 18:00. Para días de feria se sugiere que el mismo sea la apertura con una hora antes para que los comerciantes puedan abastecer y organizar la venta de sus productos. Una vez concluidos estos horarios, el personal de limpieza y los

comerciantes deberán proceder con la debida limpieza de las áreas comunes y sus locales comerciales, respectivamente.

5.1.3.1 Contratación del servicio de arrendamiento.

La asignación de puestos se mantendrá la modalidad estipulada en La Ordenanza que Regula el Uso, Funcionamiento y Administración del Mercado Regional Mayorista, Mercado Central y de las Ferias Libres en el Cantón Santa Isabel, expedida por el GAD Municipal del Santa Isabel en el 2012. El proceso involucra hacer la solicitud a través del señor(a) alcalde(sa) y el Departamento de Mercados, para lo cual primero se debe realizar un oficio dirigido al(a) alcalde(sa), misma que enviará su sumilla a la Dirección de Mercados y deberá estar acompañado del certificado de no adeudar al GAD Municipal, cédula y certificado de votación de él/la solicitante. Cabe indicar que la forma de contratación del arrendamiento será mediante contratos de arrendamientos anuales y cuya tarifa estará definida de acuerdo con el giro de negocio para el cual se solicita.

Se propone que a cada comerciante no se pueda dar más de un local comercial en arriendo y que se establezca la prohibición de subarrendar, vender o traspasar el local a tercer. Estos con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de emprendimientos populares del cantón y evitar el beneficio a terceras personas.

5.1.3.2 Emisión y recaudación

Los arrendatarios deberán pagar el canon de arrendamiento mensualmente en el transcurso de los 10 primeros días de cada mes. En el caso de retraso en el pago de las tarifas, se sugiere el cobro de interés de acuerdo con lo permitido por la ley. Se entiende por mora el retraso del pago a partir del día once del mes.

5.1.3.3 Gestión de cobranza y cartera vencida

A los arrendatarios que no cumplan con el pago de dos (2) meses consecutivos serán suspendidos del servicio de arrendamiento. Esta condición deberá estar reflejada en el contrato de arrendamiento, se deberá considerar intereses por el retraso con la debida tasa vigente.

De llegarse a generar cartera vencida se propone la recuperación de esta a través de las estrategias que el administrador considere apropiadas a fin de cubrir gastos de operación y el servicio de la deuda corriente. En el caso de que el arrendatario se encuentre con problemas de

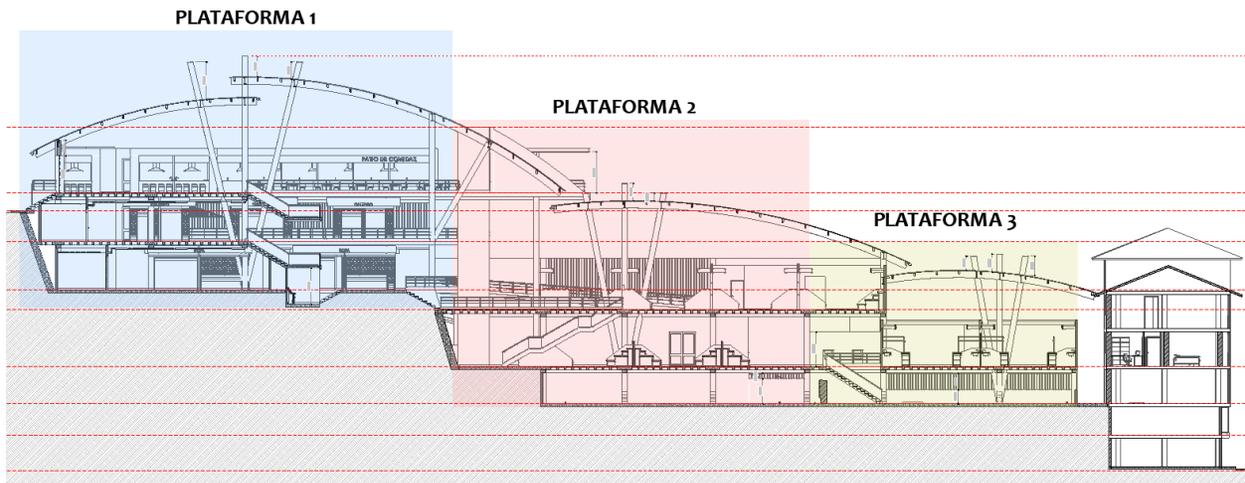
liquidez se debería analizar primero opciones de facilidad de pago a través de compromisos de pago de los valores adeudados.

Por otro lado, el cumplimiento del contrato de arrendamiento deberá ser monitoreado por el administrador del centro comercial y cualquier incumplimiento de este deberá ser sancionado. Por lo tanto, el Administrador será el responsable directo ante la Municipalidad del cumplimiento de orden de los espacios, cuidado de la infraestructura, gestión comercial y del catastro de locales.

5.1.3.4 Organización de los locales

De acuerdo con los diseños arquitectónicos, el proyecto se encuentra segmentado por giros de negocios que se encuentran distribuidos en tres diferentes plataformas internamente conectadas entre sí. En la plataforma 1 existirá tres niveles, en la plataforma 2 tres niveles y en la plataforma 3 con dos niveles.

Gráfico 20. Distribución de plataformas comerciales.



Plataforma 1:

El nivel uno será destinado al uso exclusivo de patio de comidas en el cual se distribuyen puestos para venta de comidas, jugos, pan, asados, etc. En el nivel dos será destinado a la comercialización de ropa, calzado y abarrotes. El nivel tres también se destinará para la comercialización de ropa y calzado; sin embargo, en este nivel se destinará área para determinar un área de reuniones y área de guardianía.

Plataforma 2:

El nivel dos de esta plataforma se destinará para la comercialización de vegetales, frutas, verduras, legumbres, granos, etc. El nivel uno de esta plataforma se prevé enlazar directamente con la plataforma 3 y cuyo giro de negocio será el comercio de productos cárnicos, mariscos y lácteos. También comprenderá de áreas de lavado para los productos.

Plataforma 3:

El nivel dos de esta plataforma se compartirá con el nivel uno de la plataforma 2 por lo que ya se indicó su organización en el párrafo anterior. No obstante, el nivel uno será destinado para parqueadero público cuyos espacios se recomiendan sean destinados a los usuarios del centro comercial.

Finalmente, todos los comerciantes que arrienden locales en el centro comercial, independientemente del giro de negocio al que pertenezcan, deberán cuidar de la higiene del lugar de arrendamiento asignado, así como también velar por el cuidado del resto del mobiliario. Cabe mencionar que cada comerciante está sujeto al cumplimiento de las disposiciones administrativas del centro comercial y de las ordenanzas creadas que regulen su funcionamiento. El incumplimiento de cualquier acto regulatorio o control por parte del arrendatario debería ser sancionado con un 5% del SBU del trabajador que se encuentre vigente o la terminación unilateral del contrato de arrendamiento, dependiendo la incidencia.

5.1.4 *Modelo de negocio*

El modelo de negocio que se utilizó es CANVAS, que siguiendo a Clavijo (2022), nos describe que es una metodología que sintetiza la idea principal del negocio, y sobre todo las características como que es lo que se va a hacer, como se lo va a realizar y a quien va dirigido, esto nos permitió definir todos los aspectos del proyecto y a tener una visión global del “Nuevo centro comercial Santa Isabel”. Ver Anexo 13.

5.2 Cronograma Valorado por Componente y Actividad

La elaboración del modelo de gestión está contemplada según la Tabla 18 donde constan los componentes con las diferentes actividades de cada uno y se muestra el mes en el que fue elaborado, comenzando por el mes de octubre donde se pudo contar con la información financiera de la remodelación del mercado municipal de Santa Isabel.

Tabla 19. Cronograma de la propuesta de modelo de gestión de negocio para el proyecto "NUEVO CENTRO COMERCIAL DEL CANTÓN SANTA ISABEL DE LA PROVINCIA DEL AZUAY"

Componente	Actividad	Mes de elaboración					
		Oct. 2023	Nov. 2023	Dic. 2023	Ene. 2024	Feb. 2024	Mar. 2024
1. Revisión de literatura	1.1. Recopilar y revisar artículos Identificar los temas clave relacionados con la gestión de centros comerciales, satisfacción del cliente, tendencias del mercado minorista, etc.						
2. Elaboración y aplicación de encuestas	2.1. Definir los objetivos de la encuesta, como recopilar información sobre las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, los comerciantes locales, los residentes cercanos, etc.						
	2.2. Recopilar y analizar los datos obtenidos de las encuestas.						
3. Elaboración de análisis financiero							
	3.1. Identificar los elementos clave que deben incluirse en la plantilla financiera, como ingresos, costos, inversiones iniciales, proyecciones de ventas, etc.						

6 REFERENCIAS

- Calcmaps. (24 de Noviembre de 2022). *Calcmaps*. Obtenido de <https://www.calcmaps.com/es/map-elevation/>
- G.A.D. Municipal de Santa Isabel. (s.f. b). *Transparencia*. Obtenido de <https://santaisabel.gob.ec/transparencia/lotaip/2022-2/>
- G.A.D. Municipal de Santa Isabel. (s.f. a). *Plan de Ordenamiento Territorial 2020-2030*. Obtenido de <https://santaisabel.gob.ec/?mdocs-file=3227>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (20 de Octubre de 2023). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (25 de septiembre de 2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Secretaría Nacional de Planificación. (06 de 02 de 2024). *Secretaría Nacional de Planificación*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/el-plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025-un-plan-construido-con-los-ciudadanos/>
- CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD. (2015). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito.
- Pérez, C. (2010). *Técnicas de muestreo estadístico* (1 ed.). Madrid: IBERGARCETA.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *CEPAL - SERIES manuales*, 16-47.
- Clavijo, C. (15 de 07 de 2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Martinez Ureña, A. M., & Mateus Moreno, M. A. (2020). IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información* , 119 - 120.
- PMBOK. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta ed.). Newtown Square, Pennsylvania: PMI.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2019). *Management* (14 ed.). Pearson.

7 ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a comerciantes formales

Estudio de mercado - Comerciantes				
La presente encuesta tiene por finalidad estudiar el interés y los factores importantes para los comerciantes y que incidirán sobre el proyecto de remodelación del Mercado Municipal de Santa Isabel. Por tanto, rogamos que sus respuestas sean consideradas con la mayor precisión posible.				
P1 ¿A qué giro de negocio pertenece? (si su respuesta no proviene del sector de la agricultura, lácteos, carnes y/o mariscos, saltar a P4)				
Comida	-----			
Carnes	_____			
Verduras / frutas / hortalizas	_____			
Abarrotes	_____			
Ropa, mochilas y calzado	_____			
Lácteos	_____			
Cafetería y bebidas	_____			
Mariscos	_____			
Juguetería y varios	_____			
Plantas	_____			
Bazar	_____			
Otro	_____			
P2 ¿Los productos que oferta, Usted los cultiva o los compra para comercializarlos?				
Productor - Comerciante	_____			
Intermediario – Comerciante	_____			
Comerciante que compra al intermediario	_____			
P3 Los productos que Usted oferta. ¿Los vende en su totalidad?				
	Si _____			
	No _____			
P4 ¿Con qué frecuencia vende sus productos en el Mercado Municipal?				
Todos los días	_____			
Fines de semana	_____			
Sólo domingos	_____			
P5 ¿Cómo fue asignado en este número de local?				
Sorteo	_____			
Asignación del administrador	_____			
Solicitud	_____			
P6 ¿Cuánto tiempo lleva expendiendo sus productos en el mercado?				
Menos de un año	_____			
1 a 5 años	_____			
5 a 10 años	_____			
más de 10 años	_____			
P7 Califique las siguientes condiciones del mercado. Desde 1 que significa "Pésimo" hasta 4 que significa "Excelente".				
	1 (Pésimo)	2 (Malo)	3 (Bueno)	4 (Excelente)
Limpieza				
Organización de los locales				
Espacio del local				
Ubicación del mercado				
Área de parqueo				
Área de carga y descarga				

P8 ¿Dónde realiza el almacenamiento de los productos para la venta y sobrantes?				
En el mismo puesto	_____			
En bodega alquilada	_____			
En la casa	_____			
Otro	_____			
P9 ¿De las visitas que recibe en promedio en su local a la semana, cuantas efectivamente realizan una compra?				
Visitas promedio semanal	_____			
Compran	_____			
No compran	_____			
P10 Califique los siguientes aspectos que usted consideraría al momento de arrendar un local comercial en el Nuevo centro comercial de Santa Isabel. Desde 1 que significa "Nada importante" hasta 4 que significa "Muy importante".				
	1 (Nada importante)	2 (Poco importante)	3 (Importante)	4(Muy importante)
Ubicación del local				
Tamaño				
Iluminación				
Segmentación de locales				
Seguridad				
Parqueadero				
Bodegas				
Cuartos fríos				
Guardería				
Otros	_____			
P11 Considerando todos los aspectos en las preguntas anteriores como debilidades, al transformarlas en fortalezas o beneficios del Nuevo Centro Comercial. ¿Estaría dispuesto en continuar arrendando un puesto y pagar la tarifa que corresponda?				
	Si	_____		
	No	_____		

Anexo 2 Encuesta a comerciantes informales

Estudio de mercado - Comerciantes informales				
La presente encuesta tiene la finalidad de estudiar el interés y factores claves de los comerciantes informales sobre el proyecto de remodelación del Mercado Municipal de Santa Isabel, por lo tanto, la respuesta es imprescindible del propietario del local comercial o quien lo administre.				
P1 ¿Cuál es su modalidad de venta?				
Recorrido	_____			
Fija	_____			
P2 Mencione en qué área se encuentra ubicado: área del mercado central (indique la plataforma) o mercado de ropa.				
Plataforma 1:	_____			
Plataforma 2:	_____			
Plataforma 3:	_____			
Mercado de Ropa:	_____			
P3 ¿Cuál es el tipo de local/puesto/espacio en el que vende sus productos?				
Especifique	_____			
P4 ¿A qué giro de negocio pertenece?				
Comida:	_____			
Carnes:	_____			
Verduras / frutas / hortalizas:	_____			
Abarrotes	_____			
Ropa, mochilas y calzado:	_____			
Lácteos:	_____			
Cafetería y bebidas:	_____			
Mariscos:	_____			
Juguetería y varios:	_____			
Plantas:	_____			
Bazar:	_____			
Otro, especifique:	_____			
P5 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado municipal?				
Menos de un año	_____			
1 a 5 años	_____			
5 a 10 años	_____			
más de 10 años	_____			
P6 ¿Con qué frecuencia vende sus productos en el Mercado Municipal?				
Todos los días	_____			
Fines de semana	_____			
Sólo domingos	_____			
P7 Califique del 1 (Pésimo) a 4 (excelente) las siguientes condiciones del mercado:				
	1 (<i>Pésimo</i>)	2(Malo)	3(Bueno)	4(Excelente)
Limpieza				
Orden de los locales				
Espacio del local				
Ubicación del mercado				
Parqueadero				
P8 ¿De qué forma realiza el almacenamiento de los productos?				

Bodega alquilada: _____
 En la casa: _____
 Otro: _____

P9 ¿De las visitas que recibe en su punto de venta, cuantas efectivamente realizan una compra?

Visitas promedio semanal _____ Compran _____
 No compran _____

P10 Califique los siguientes aspectos que usted consideraría al momento de arrendar un local comercial en el Nuevo centro comercial de Santa Isabel, desde 1 que significa "Nada importante" hasta 4 que significa "Muy importante".

	1 (Nada importante)	2 (Poco importante)	3 (Importante)	4(Muy importante)
Ubicación del local				
Tamaño				
Iluminación				
Segmentación de locales				
Seguridad				
Parqueadero				
Bodegas				
Cuartos fríos				
Guardería				

P11 ¿Considerando todos los aspectos en las preguntas anteriores como debilidades, al transformarlas en fortalezas o beneficios del Nuevo Centro Comercial, estaría dispuesto en arrendar puesto?

Si _____
 No _____

P12 ¿Por qué no está dispuesto en contar con un puesto dentro del Nuevo Centro Comercial?

Explique: _____

Anexo 3 Encuesta a público en general

Estudio de mercado - Consumidores y Público en general			
La presente encuesta tiene la finalidad de estudiar el interés y factores claves de los usuarios y no usuarios del Mercado Municipal de Santa Isabel, por lo tanto, es imprescindible que sea contestada con sinceridad.			
P1 ¿Cuál es su edad (en números)?			
Edad	_____		
P2 ¿Cuál es su género?			
Masculino	_____		
Femenino	_____		
Otro	_____		
P3 ¿Cuál es su estado civil?			
Soltero (a)	_____		
Casado(a) / Unión libre	_____		
Divorciado(a) / Separado(a)	_____		
Viudo(a)	_____		
P4 ¿Cuál es su estado laboral?			
Empleado	_____		
Desempleado	_____		
Trabajador(a) no remunerado	_____		
Independiente	_____		
P5 ¿Cuál es su lugar de residencia?			
Nacional _____	Provincia _____		
	Cantón _____		
	Parroquia _____		
Extranjero _____	País _____		
P6 ¿Dónde realiza usualmente la compra de los siguientes productos?			
	Mercados	Otros	
Ropa, mochilas y zapatos	_____	_____	
Frutas, verduras y hortalizas	_____	_____	
Cárnicos y mariscos	_____	_____	
Bazar, abarrotes y juguetes	_____	_____	
Comida y jugos	_____	_____	
Plantas	_____	_____	
P7 ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el Mercado municipal de Santa Isabel?			
Nunca	_____	(ir a la p10)	
Todos los días	_____		
Fines de semana	_____		
1 vez por semana	_____		
Cada 15 días	_____		
Una vez al mes	_____		
Solo en ferias o eventos	_____		
P8 ¿Cuál es el área en la que más consume/gasta en el mercado de Santa Isabel?			
Comida	_____	Cafetería y bebidas	_____
Carnes	_____	Mariscos	_____
Verduras / frutas / hortalizas	_____	Juguetería	_____
Abarrotes	_____	Plantas	_____
Ropa calzado y mochilas	_____	Bazar y bisutería	_____
P9 ¿En qué medio de transporte se moviliza al Mercado municipal de Santa Isabel?			
Caminando	_____		
En bicicleta	_____		
Transporte público	_____		

Auto familiar o propio _____

P10 Califique las siguientes condiciones del mercado, desde 1 que significa (Pésimo) a 4 que significa (Excelente)

	1 (Pésimo)	2 (Malo)	3 (Bueno)	4 (Excelente)
Limpieza				
Orden de los locales				
Espacio del local				
Ubicación del mercado				
Parqueadero				

P11 En una escala de 1 al 4 en donde 1 se considera como nada importante y 4 como muy importante, ¿Qué tan importante es para usted que el nuevo Centro Comercial cuente con el siguiente equipamiento?

	1 (Nada importante)	2 (Poco importante)	3 (Importante)	4 (Muy importante)
Agencias bancarias				
Cajeros automáticos				
Farmacia				
Serv. Transferencia de \$				
Pago de servicios básicos				
Dispensario médico				
Teléfonos públicos				
Servicios de peluquería				

P12 ¿Cuánto gasta aproximadamente mensual en sus compras en el mercado municipal? (Si no compra en el mercado de Santa Isabel, colocar como respuesta 0)

Gasto mensual _____

P13 En promedio, ¿Cuánto es el ingreso mensual familiar?

Ingreso mensual _____

P14 Tomando en cuenta la remodelación del Mercado Municipal de Santa Isabel y todos los beneficios que se incorporará. ¿Estaría usted motivado a visitarlo o visitarlo más seguido?

Si _____

No _____

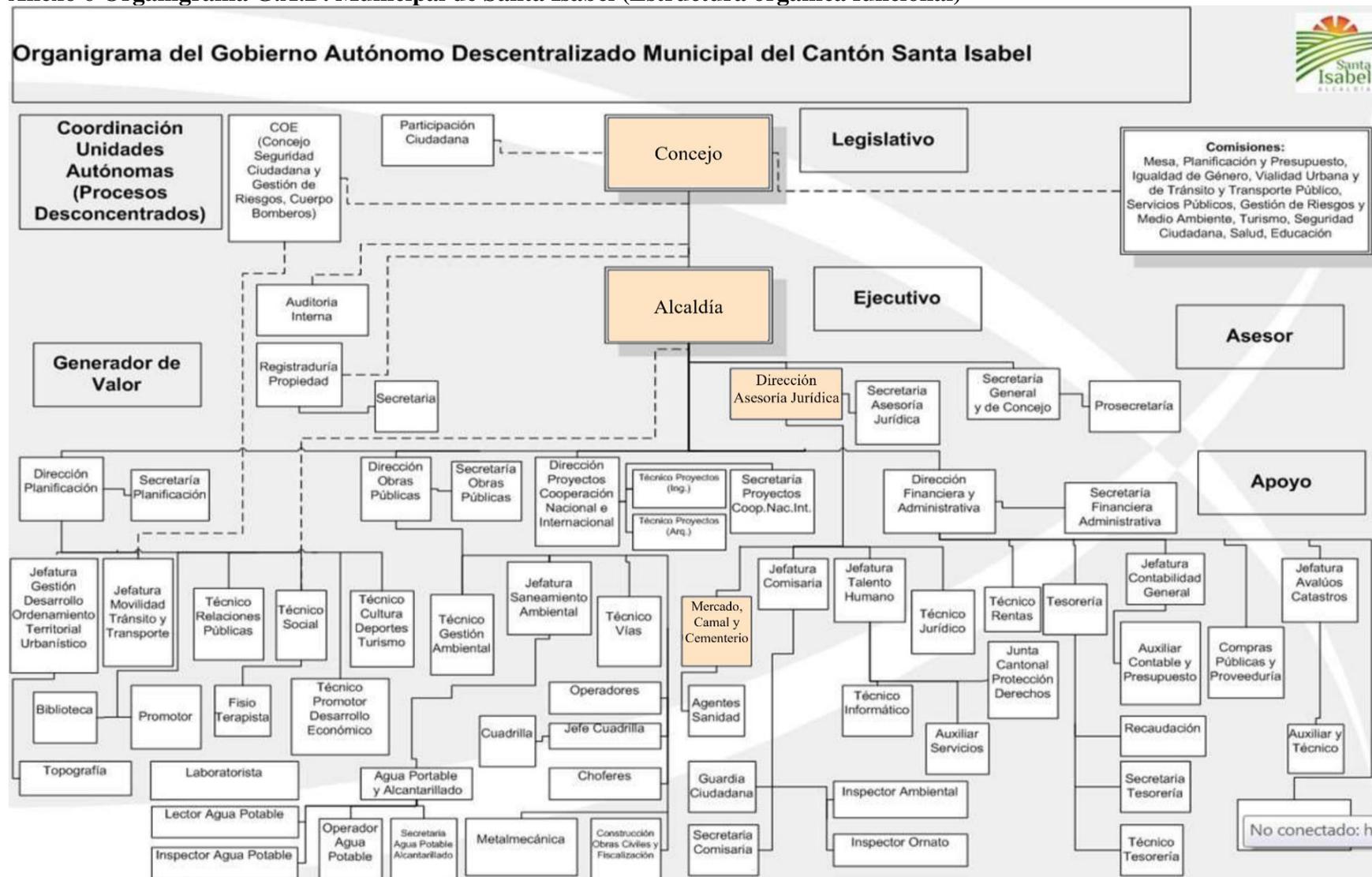
Anexo 4 Flujo con total financiamiento

Año	Ingresos			Inversiones			Costos		Servicio de la Deuda				Flujo Financiero	Cobertura de la deuda	
	Ventas	CEM	Crédito	Total Ingresos	Activo Fijo	Otros Activos	Total Inversiones	Gasto de Administración	SUBTOTAL COSTOS	Flujo Económico	Amort. de la deuda	Gastos Financieros (intereses)			SUBTOTAL FINAN. (Servicio de la deuda)
	A	A'	C	D			E		F	G = A+A'-E-F			H	I = D-E-F-H	
2024			6,226,946	6,226,946	6,226,946	7,090	6,234,036			(6,234,036)				(7,090)	
2025	507,128	155,674		662,802				184,054	184,054	478,748	132,350	513,723	646,073	(167,324)	0.74
2026	517,271	155,674		672,945				186,679	186,679	486,265	143,269	502,804	646,073	(159,808)	0.75
2027	527,616	155,674		683,290				189,343	189,343	493,947	155,088	490,985	646,073	(152,126)	0.76
2028	538,169	155,674		693,842				192,044	192,044	501,798	167,883	478,190	646,073	(144,274)	0.78
2029	548,932	155,674		704,606				194,784	194,784	509,822	181,734	464,339	646,073	(136,251)	0.79
2030	559,911	155,674		715,584				197,562	197,562	518,022	196,727	449,346	646,073	(128,051)	0.80
2031	571,109	155,674		726,782				200,381	200,381	526,402	212,956	433,116	646,073	(119,671)	0.81
2032	582,531	155,674		738,205				203,240	203,240	534,965	230,525	415,548	646,073	(111,108)	0.83
2033	594,182	155,674		749,855				206,139	206,139	543,716	249,544	396,529	646,073	(102,357)	0.84
2034	606,065	155,674		761,739				209,080	209,080	552,659	270,131	375,942	646,073	(93,414)	0.86
2035	618,187	155,674		773,860				212,063	212,063	561,797	292,417	353,656	646,073	(84,276)	0.87
2036	630,550	155,674		786,224				215,088	215,088	571,136	316,541	329,532	646,073	(74,937)	0.88
2037	643,161	155,674		798,835				218,157	218,157	580,678	342,656	303,417	646,073	(65,395)	0.90
2038	656,025	155,674		811,698				221,269	221,269	590,429	370,925	275,148	646,073	(55,644)	0.91
2039	669,145	155,674		824,819				224,426	224,426	600,393	401,526	244,547	646,073	(45,680)	0.93
2040	682,528	155,674		838,202				227,628	227,628	610,574	434,652	211,421	646,073	(35,499)	0.95
2041	696,178	155,674		851,852				230,875	230,875	620,977	470,511	175,562	646,073	(25,096)	0.96
2042	710,102	155,674		865,776				234,169	234,169	631,607	509,328	136,745	646,073	(14,466)	0.98
2043	724,304	155,674		879,978				237,510	237,510	642,468	551,348	94,725	646,073	(3,605)	0.99
2044	738,790	155,674		894,464				240,898	240,898	653,566	596,834	49,239	646,073	7,493	1.01
VANF =	4,290,086	1,162,796	6,226,946	11,679,828	6,226,946	7,090	6,234,036	1,501,171	1,501,171	(2,282,326)	1,743,295	3,082,510	4,825,805	(881,185)	
													TIRF =		

Anexo 5 Flujo con financiamiento y asignación no reembolsable

Año	Ingresos				Inversiones			Costos		Servicio de la Deuda						
	Ventas	CEM	Asignación No Reemb.	Crédito	Total Ingresos	Activo Fijo	Otros Activos	Total Inversión	Gasto de Admin.	SUBTOTAL COSTOS	Flujo Económico	Amort. de la deuda	Gastos Financieros (intereses)	SUBTOTAL FINAN... (Servicio de la deuda)	Flujo Financiero	Coberto de la deuda
	A	A'	B	C	D			E		F	G = A+A'-E-F			H	I = D-E-F-H	
2024			2,500,000	3,000,000	5,500,000	6,226,946	7,090	6,234,036			(6,234,036)				(734,036)	
2025	507,128	155,674			662,802				184,054	184,054	478,748	63,763	247,500	311,263	167,485	1.
2026	517,271	155,674			672,945				186,679	186,679	486,265	69,024	242,240	311,263	175,002	1.
2027	527,616	155,674			683,290				189,343	189,343	493,947	74,718	236,545	311,263	182,684	1.
2028	538,169	155,674			693,842				192,044	192,044	501,798	80,882	230,381	311,263	190,535	1.
2029	548,932	155,674			704,606				194,784	194,784	509,822	87,555	223,708	311,263	198,559	1.
2030	559,911	155,674			715,584	66,840		66,840	197,562	197,562	451,182	94,778	216,485	311,263	139,919	1.
2031	571,109	155,674			726,782				200,381	200,381	526,402	102,598	208,666	311,263	215,138	1.
2032	582,531	155,674			738,205				203,240	203,240	534,965	111,062	200,201	311,263	223,702	1.
2033	594,182	155,674			749,855				206,139	206,139	543,716	120,224	191,039	311,263	232,453	1.
2034	606,065	155,674			761,739				209,080	209,080	552,659	130,143	181,120	311,263	241,396	1.
2035	618,187	155,674			773,860	77,012		77,012	212,063	212,063	484,786	140,880	170,383	311,263	173,523	1.
2036	630,550	155,674			786,224				215,088	215,088	571,136	152,502	158,761	311,263	259,872	1.
2037	643,161	155,674			798,835				218,157	218,157	580,678	165,084	146,179	311,263	269,415	1.
2038	656,025	155,674			811,698				221,269	221,269	590,429	178,703	132,560	311,263	279,166	1.
2039	669,145	155,674			824,819				224,426	224,426	600,393	193,446	117,817	311,263	289,130	1.
2040	682,528	155,674			838,202	82,664		82,664	227,628	227,628	527,910	209,406	101,858	311,263	216,647	1.
2041	696,178	155,674			851,852				230,875	230,875	620,977	226,681	84,582	311,263	309,714	2.
2042	710,102	155,674			865,776				234,169	234,169	631,607	245,383	65,880	311,263	320,344	2.
2043	724,304	155,674			879,978				237,510	237,510	642,468	265,627	45,636	311,263	331,205	2.
2044	738,790	155,674			894,464				240,898	240,898	653,566	287,541	23,722	311,263	342,303	2.
VANF =	4,290,086	1,162,796	2,500,000	3,000,000	10,952,881	6,296,433	7,090	6,303,523	1,501,171	1,501,171	(2,351,813)	839,879	1,485,083	2,324,962	823,225	
														TIRF =	25.72%	

Anexo 6 Organigrama G.A.D. Municipal de Santa Isabel (Estructura orgánica funcional)



Anexo 7 Ficha de perfil del cargo de ADMINISTRADOR DEL MERCADO

		FICHA N°	001
PERFIL DEL CARGO		ADMINISTRADOR DEL MERCADO	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
<pre> graph TD A[Dirección Asesoría Jurídica] --- B[Administrador de Mercado, Camal y Cementerio] </pre>		JEFATURA	
		Dirección asesoría jurídica	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		Asistente administrativo	
OBJETIVO GENERAL			
Tramitar los aspectos administrativos, financieros y, técnicos requeridos, referente a la operatividad del mercado, así como también para el arrendamiento de puestos y la declaración de vacantes.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las áreas competentes del G.A.D. Municipal de Santa Isabel en lo que corresponda para el cobro de los arriendos y juicios de coactivas en caso de requerirlo. • Realizar un informe ejecutivo mensual de la gestión realizada en el mercado indicando los principales acontecimientos suscitados en el mes vigente, que luego será puesto a conocimiento de la Alcaldía. • Coordinar y velar por el cumplimiento de las normativa y ordenanzas que regulan la operatividad del Mercado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Satisfacción de Servicio • Informes Mensuales de Gestión • Indicadores de Satisfacción de Servicio 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la contratación de servicios (mantenimiento, limpieza y otras necesidades institucionales del mercado). • Gestión financiera del mercado en correspondencia a los ingresos generados y los gastos incurridos garantizando el principio de eficiencia de los recursos públicos. • Receptar reclamos o problemáticas internas del centro comercial y proveer soluciones en el marco de su competencia. • Promover capacitaciones a los comerciantes en aspectos sanitarios, manipulación y comercialización de alimentos, salud ocupacional, medio ambiente y seguridad industrial. • Levantamiento de estadísticas e indicadores sobre el mercado. (indicadores de recaudación, estadísticas de tráfico de clientes del mercado, entre otras que permitan monitorear el desempeño). • Gestionar y apoyar en la elaboración de planes de emergencia y contingencia para el centro comercial. 			
PERFIL ACADEMICO		Título de cuarto nivel en área administrativa	
EXPERIENCIA LABORAL			
Desarrollo de estrategias de gestión operativa, financiera y de recursos humanos			
COMPETENCIAS	BAJO	PROMEDIO	SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Normativa Nacional	X		
Procesos de contratación pública			X
Ordenanza del Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel			X
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Elaboración de indicadores de desempeño		X	
Monitoreo de indicadores de desempeño		X	
Trabajo en equipo			X

Anexo 8 Ficha de perfil del cargo de ASISTENTE ADMINISTRATIVO

		FICHA N°	002
PERFIL DEL CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
		JEFATURA	
		Administrador del mercado	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		-	
OBJETIVO GENERAL			
Gestionar la documentación de la información relacionada a los procesos.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar oficios y solicitudes. • Elaborar oficios, memorandos, comunicados y convocatorias. • Mantener comunicación con los clientes internos y externos del centro comercial a través de llamadas telefónicas y correos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Satisfacción de Servicio • Respaldo de oficios, correos, memorandos, etc. • Indicadores de Satisfacción de Servicio 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de indicadores e información de necesaria para monitorear el desempeño del centro comercial. • Gestionar reuniones para el equipo administrativo con las áreas requirentes. • Ejecutar las estrategias de marketing propuestas en el modelo de gestión a fin de promocionar el Nuevo Centro Comercial de Santa Isabel. • Reportar al administrador cualquier incumplimiento higiénico u otras observaciones que condicionen la salubridad e higiene de los productos o los locales por parte de los comerciantes. 			
PERFIL ACADEMICO		Título de tercer nivel en área administrativa o contable	
EXPERIENCIA LABORAL			
Desarrollo de estrategias de gestión operativa, manejo de indicadores			
COMPETENCIAS	BAJO	PROMEDIO	SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Contabilidad			X
Ofimática		X	
Estadística	X		
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Elaboración de indicadores financieros		X	
Elaboración de indicadores de gestión		X	
Facilidad de socialización con los clientes internos y externos.	X		
Trabajo en equipo			X

Anexo 9 Ficha de perfil del cargo de AUXILIAR DE LIMPIEZA

		FICHA N°	003
PERFIL DEL CARGO		AUXILIAR DE LIMPIEZA	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
<pre> graph TD A[Administrador de Mercado, Camal y Cementerio] --> B[Agente de Sanidad - Auxiliar de limpieza] </pre>		JEFATURA	
		Administrador del mercado	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		-	
OBJETIVO GENERAL			
Mantener limpias y desinfectadas las diferentes áreas en el nuevo centro comercial de Santa Isabel			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> Reportar al Administrador del centro comercial cualquier incumplimiento u observación sanitaria e higiénica por parte de los comerciantes en sus puestos. 		<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Satisfacción de Servicio 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> Limpieza diaria de las áreas comunes del centro comercial. Limpiar y desinfectar el área de lavado diariamente. Disponer los residuos en un punto general de recolección de desechos. Limpieza y desinfección de los baños. Considerar labores de baldeos y desinfección, de todas las áreas comunes internas y exteriores del mercado enfatizando en el área de cárnicos para evitar olores de contaminación. 			
PERFIL ACADEMICO		Bachiller	
EXPERIENCIA LABORAL			
Elaboración de limpieza en establecimientos de consumo masivo			
COMPETENCIAS	BAJO	PROMEDIO	SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Métodos de limpieza	X		
Normas de higiene		X	
Manejo de residuos			X
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Orientación de Servicio		X	
Organización			X
Atención al detalle			X
Trabajo en equipo			X

Anexo 10 Ficha de perfil del cargo de INSPECTOR DE PRODUCTOS

		FICHA N°	004
PERFIL DEL CARGO		INSPECTOR DE PRODUCTOS	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4a460; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Administrador de Mercado, Camal y Cementerio</div> <div style="margin: 5px 0 5px 20px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4c460; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Agente de Sanidad - Inspector de productos</div> </div>		JEFATURA	
		Administrador del mercado	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		-	
OBJETIVO GENERAL			
Verificar que los productos en venta cumplan con los estándares de calidad establecidos, incluyendo frescura, aspecto visual, integridad y condiciones de almacenamiento adecuadas.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> Controlar que los alimentos estén manipulados y almacenados de acuerdo con las normativas de seguridad alimentaria, evitando contaminación cruzada, adecuada manipulación de alimentos crudos y cumplimiento de las condiciones de temperatura adecuadas. 		<ul style="list-style-type: none"> Reportes entregados al administrador del mercado 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> Detectar y retirar del mercado municipal productos que no cumplan con los requisitos legales o sanitarios, como productos caducados, no autorizados o potencialmente peligrosos para la salud. Mantener registros detallados de las inspecciones realizadas, incluyendo hallazgos, acciones tomadas y seguimiento de las correcciones realizadas por los comerciantes. Colaborar estrechamente con las autoridades sanitarias locales para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables en materia de seguridad alimentaria y salud pública. Investigar y responder a quejas o denuncias de consumidores relacionadas con la calidad o seguridad de los productos vendidos en el mercado municipal, tomando las medidas necesarias para abordar las preocupaciones planteadas. 			
PERFIL ACADEMICO		Finalización de programas de educación técnica o vocacional en áreas relacionadas con la inspección de productos.	
EXPERIENCIA LABORAL			
Experiencia previa en roles relacionados con la inspección de productos agrícolas, productos perecibles y alimentos preparados.			
COMPETENCIAS	BAJO	PROMEDIO	SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Normativas y estándares de calidad			X
Seguridad alimentaria			X
Procesos de producción		X	
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Ética profesional		X	
Resolución de problemas			X
Atención al detalle			X

Anexo 11 Ficha de perfil del cargo de AGENTE DE SEGURIDAD

		FICHA N°	005
PERFIL DEL CARGO		AGENTE DE SEGURIDAD	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
<pre> graph TD A[Administrador de Mercado, Camal y Cementerio] --> B[Agente de Seguridad] </pre>		JEFATURA	
		Administrador del mercado	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		-	
OBJETIVO GENERAL			
Ejercer la vigilancia y protección de las instalaciones y de los usuarios, a más de atender y resolver incidentes que se generen.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Precautelar la seguridad de todas las personas que realizan sus diferentes actividades en el establecimiento • Atender los sistemas de alarma, emergencia y contra incendio, de ser el caso. 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Satisfacción de Servicio 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar permanentemente en las áreas internas de las instalaciones, cuando el Administrador, así lo disponga. • Intervenir y neutralizar la acción de personas que se encuentren atentando contra el personal y bienes de la institución al exterior del centro comercial, para ser entregados a las autoridades competentes cuando las circunstancias así lo exijan. • Detectar a personas sospechosas que merodean las instalaciones e informar inmediatamente de su presencia al administrador o a la Policía Nacional. • Velar por la seguridad de las instalaciones desde su puesto de vigilancia, y estar atento en caso de que hubiera algún tipo de problema para responder ágilmente 			
PERFIL ACADEMICO		Formación en seguridad, cursos de seguridad privada o entrenamiento en procedimientos de seguridad.	
EXPERIENCIA LABORAL			
Experiencia previa en puestos de seguridad			
COMPETENCIAS	BAJO	PROMEDIO	SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Normativas de seguridad			X
Procedimientos de emergencia			X
Tecnología de seguridad			X
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Vigilancia y observación			X
Capacidad física			X
Manejo de conflictos			X

Anexo 12 Ficha de perfil del cargo de TRABAJADORA SOCIAL

		FICHA N°	006
PERFIL DEL CARGO		TRABAJADORA SOCIAL	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACION	
<pre> graph TD A[Administrador de Mercado, Camal y Cementerio] --> B[Trabajadora Social] </pre>		JEFATURA	
		Administrador del mercado	
		COLATERALES O PARES	
		-	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		-	
OBJETIVO GENERAL			
Priorizar el bienestar del núcleo familiar			
OBJETIVOS ESPECIFICOS		INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo al cuidado de los niños de los comerciantes • Ofrecer orientación a las familias que trabajan en el nuevo centro comercial de Santa Isabel 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Satisfacción de Servicio • Reportes entregados al administrador del mercado 	
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades educativas y recreativas para los niños, como juegos, manualidades, lectura de cuentos y actividades al aire libre. Estas actividades no solo proporcionarán entretenimiento, sino que también promover el desarrollo físico, cognitivo y social de los niños. • Trabajar en colaboración con otros profesionales del centro comercial, como educadores, médicos y trabajadores sociales del GADM, para garantizar que las necesidades de los niños y sus familias sean atendidas de manera integral. • Ofrecer asesoramiento y orientación a los padres sobre temas relacionados con la crianza, el desarrollo infantil y los recursos comunitarios disponibles. 			
PERFIL ACADEMICO		Título de tercer nivel como trabajador/a social	
EXPERIENCIA LABORAL			
Experiencia laboral previa en roles relacionados con el trabajo social, como asistente social, consejero o educador			
COMPETENCIAS		BAJO	PROMEDIO
			SUPERIOR
1. CONOCIMIENTOS			
Leyes y políticas sociales			X
Recursos comunitarios			X
2. DESTREZAS Y HABILIDADES			
Empatía			X
Comunicación efectiva			X
Escucha activa			X
Resolución de problemas			X
3. CUALIDADES PERSONALES			
Compromiso			X
Resiliencia			X
Flexibilidad			X
Respeto cultural			X

Anexo 13 Modelo de negocio CANVAS

- Ilustre Municipio del cantón Santa Isabel quien se encarga de realizar las gestiones para destinar los recursos a la remodelación del anterior mercado municipal del cantón.
- Comerciantes del Nuevo centro comercial Santa Isabel quienes harán uso de los diferentes puestos de comercio y se acogerán al nuevo modelo de gestión.
- Empresas privadas que requieran hacer publicidad en los espacios del Nuevo centro comercial Santa Isabel.
- Personal de seguridad: es esencial para mantener un ambiente seguro y cómodo para los clientes.

Las actividades más importantes se realizan de la siguiente forma:

- Limpieza recurrente de las instalaciones del Nuevo centro comercial de Santa Isabel
- Proporción de seguridad las 24 horas para seguridad de los comerciantes que dejan su mercadería en sus puestos de trabajo
- Cobro mensual del costo de arrendamiento de sus espacios de venta.
- Realizar reuniones con los comerciantes para analizar novedades o solventar problemas de manera oportuna.

Recursos claves

Los recursos claves más importantes:

- Infraestructura
- Mesas y sillas cómodas para los comensales en la sección de restaurantes.
- Espacios no saturados (distribución por secciones)
- Personal (guardias - personal administrativo – personal de limpieza - comerciantes)

Funcional: En este aspecto lo primordial en el Nuevo centro comercial se enfoca en la eficiencia y calidad de servicio ya que los puestos de los comerciantes estarán ordenados y contarán con una amplia variedad de productos.

Emocional: Los clientes contarán con más seguridad haciendo que puedan realizar sus compras con tranquilidad y comodidad, además al contar con la nueva imagen teniendo una mejor presentación estética se sentirá más agradable acudir a este lugar.

Cambio de vida: La percepción del lugar mejora y con ello la experiencia del cliente haciendo que se afilie a volver al Nuevo centro comercial de Santa Isabel.

Impacto social: Se busca generar empleos dignos para los comerciantes mejorando su bienestar con servicios y espacios más adecuados a sus necesidades como baños con lugares para cambiar de pañal a los niños, guardería, asistencia de una trabajadora social que atienda sus problemas en el ámbito no solo laboral sino también familiar, etc.

Conciencia: llamar la atención de los clientes mediante los posts en redes sociales y utilizar estrategias de marketing en línea.

Consideración: se podría ofrecer incentivos como ofertas especiales, sorteos, etc., para clientes frecuentes y atraer a nuevos consumidores.

Compra: Es importante que la experiencia de compra sea la más sencilla. Esto implica tener un sistema de venta eficiente y cordial, se puede capacitar a los comerciantes para que adopten medidas que les ayude a atraer más clientes.

Fidelización: implementar programas de fidelización para recompensar a los clientes frecuentes con descuentos y ofertas especiales. Elaborar eventos de integración de los comerciantes para que sientan más compromiso con el Nuevo centro comercial.

Canales de distribución

En base en nuestro segmento de clientes, los canales idóneos son la publicidad mediante los medios de comunicación como:

- Radio
- Publicidad en los interiores del Nuevo centro comercial Santa Isabel y
- Redes sociales como Facebook y WhatsApp
- Publicidad boca a boca (referidos).

El segmento de clientes corresponde a mujeres pertenecientes en su gran mayoría a la “generación X e Y” (entre 20 y 50 años), que habitan en el cantón Santa Isabel en la provincia de Azuay, cuentan con un empleo y realizan sus compras los fines de semana para alimentación de sus hogares en el mercado municipal en busca de productos frescos y precios más accesibles en comparación de otros lugares, los hogares a los que representan tienen ingresos en promedio de \$542.00 y su gasto mensual en sus compras es en promedio de \$125.00 (Datos obtenidos de las encuestas aplicadas).

Estructura de costes

Los ingresos se determinarán de la siguiente manera:

- Gasto de personal (Administrador del Mercado, Asistente administrativo, Auxiliares de mantenimiento y limpieza, Inspector de productos, Agentes de seguridad, Trabajador social)
- Gastos de operación y mantenimiento

Flujos de ingresos

Los ingresos se determinarán de la siguiente manera:

- Ingresos por arriendos (pliegos tarifarios)
- Ingresos por publicidad
- Ingresos por parqueadero
- Ingresos por patentes
- Ingresos por CEM
- Otros Ingresos

