



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

“Diseño de propuesta para la construcción de un nuevo centro comercial,
como atractivo turístico de la ciudad de Guayaquil. Análisis de
Rentabilidad y estudio del mercado de la ciudad de Guayaquil”

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

ÁLVAREZ TUTILLO JEANCARLO XAVIER

BELTRÁN CEDEÑO ANGEL GABRIEL

GUAYAQUIL – ECUADOR

FEBRERO 2017

RESUMEN

En la actualidad el Ecuador es un país en crecimiento a nivel social, cultural y económico, lo que ocasiona una demanda de altos niveles de estándares al momento de acudir un centro comercial.

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar y elaborar la propuesta de construcción de un nuevo Centro Comercial, que contempla la modernización a nivel de infraestructura, comercial, publicidad, marketing y organizacional, para que además sea un lugar turístico reconocido a nivel nacional e internacional.

Se realiza un estudio de mercado de la ciudad de Guayaquil para determinar la demanda y sus necesidades al momento de acudir a un centro comercial, de los habitantes que residen en el sector norte de Guayaquil.

ABSTRACT

Nowadays, Ecuador is a country in growth at social, cultural and economic aspects, leading to a demand for high level standards when customers visit a shopping center.

The main goal of this project is to design and develop a construction proposal for the construction of a new shopping center, which contemplates the modernization at the infrastructure, commercial, advertising, marketing and organizational levels, and also turn it into a recognized tourist site at national and international level.

A market study is carried out in the city of Guayaquil to determine the demand and its needs at the time of going to a shopping center, of the inhabitant residing in the Northern sector of the city.

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo del fruto de este trabajo a todas las personas que sueñan con cumplir sus metas y perseveran hasta alcanzarlas. No existe una meta inalcanzable ni cumbre muy alta cuando entregas todo de ti para lograr aquello que aspiras.

ALVAREZ TUTILLO JEANCARLO XAVIER

Dedico esta tesis a Dios, porque me ha guiado en cada momento, proporcionándome salud y fortaleza para continuar con mis sueños, a mis padres quienes me dieron la educación y el impulso para llegar a este objetivo, mi esposa por su ayuda incondicional, paciencia y a mi hijo quien es mi motor principal para seguir adelante.

BELTRÁN CEDEÑO ANGEL GABRIEL

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mis Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar mis metas. De manera muy especial a mis padres por siempre ser el pilar fundamental de mi vida y finalmente, a los profesores que supieron inculcar en mí, los valores que un profesional necesita para desarrollarse en todos los ámbitos de la vida.

ALVAREZ TUTILLO JEANCARLO XAVIER

Mi agradecimiento principalmente a Dios por la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida, también a mis profesores Ing. Oscar Zurita como tutor de tesis y a la Eco. María Cecilia Moreno por sus consejos, paciencia y enseñanza inculcada a través de los años.

BELTRÁN CEDEÑO ANGEL GABRIEL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

DIRECTOR DE PROYECTO

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

ALVAREZ TUTILLO JEANCARLO XAVIER

BELTRÁN CEDEÑO ANGEL GABRIEL

SIGLAS

INEC: Instituto Nacional

MINTUR: Ministerio de turismos

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

BCE: Banco Central del Ecuador

PIB: Producto interno bruto

CC: Centro Comercial

INDICE GENERAL

RESUMEN	I
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
INDICE GENERAL.....	VIII
LISTADO DE FIGURAS.....	XII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema.....	2
1.2.1 Identificación del Problema.....	2
1.2.2 Causas del problema.....	2
1.2.3 Consecuencias del Problema	2
1.2.4 Diagrama de causas y efecto.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación y/o Importancia.....	4
1.5. Alcance del Estudio.....	5
2. Metodología Aplicada.....	5
2.1. Análisis de la encuesta	6
2.1.1 Determinación del tamaño de la muestra	6
3. Resultados Esperados	8
4. MERCADO.....	8
4.1 Análisis de la Oferta.....	8
4.2 Análisis de la Demanda	8

5.	Diagnostico Competitivo	10
5.1	Análisis Externo	10
5.1.1	Análisis Macroeconómico	10
5.1.1.1	Político	10
5.1.1.2	Económico	11
5.1.1.3	Socio Cultural	15
5.1.1.4	Tecnológica	16
5.1.1.5	Legal.....	16
5.1.2	Análisis Estructural	17
5.1.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	20
5.1.2.2	Rivalidad entre las empresas	20
5.1.2.3	Amenaza de nuevos entrantes.....	21
5.1.2.4	Poder de negociación de los proveedores.....	21
5.1.2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	22
5.2	Análisis Interno	22
5.3	Valoración FODA	23
5.3.1	Fortalezas.....	23
5.3.2	Oportunidades	24
5.3.3	Debilidades	25
5.3.4	Amenazas.....	25
5.4	Estrategia genérica de Porter para el CC	26
6.	Formulación Estratégica	26
6.1.1	Plaza	36
6.1.2	Producto.....	37

6.1.3	Promoción.....	41
6.1.4	Precio.....	43
7.	Análisis Financiero	44
7.1	Inversión e instalaciones.....	44
7.2	Inversión en equipamiento.....	46
7.3	Valor de desecho	47
7.4	Balance de personal.....	49
7.5	Gastos pre operacionales	49
7.6	Gastos Operacionales	50
7.7	Tasa de Descuento.....	51
7.8	Capital de Trabajo	53
7.9	Flujo de caja con deuda	55
7.10	PayBack	57
7.11	Análisis del VAN y TIR	58
8.	Diseño Organizacional.....	59
8.1	La Organización	59
8.1.1	Razón Social	59
8.1.2	Ente Jurídico	59
8.2	Misión y Visión del CC.....	59
8.2.1	Misión (Propuesta).....	59
8.2.2	Visión (Propuesta).....	59
8.3	Estructura Organizativa	60
9.	Parámetros para el seguimiento de la Estrategia	62
9.1	Indicadores de seguimiento de la estrategia	62
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	63
10.1	Conclusiones	63
10.2	Recomendaciones	64

11. Referencias	65
APÉNDICE A	68
Encuesta	68
APÉNDICE B	70
Entrevista Ingeniero Civil	70
APÉNDICE C	71
Reglamento para los centros comerciales	71
APÉNDICE D	73
Balance del personal	73
APÉNDICE E	76
Calendario de festividades y sus costos	76
APÉNDICE F	77
Gastos Operativos	77
APÉNDICE G	78
Propuesta de imágenes del nuevo C.C.	78

LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1: Árbol de Problemas.....	3
Ilustración 2: Fórmula para determinar la muestra	7
Ilustración 3 Entrada y Salida de ecuatoriano y extranjeros.....	9
Ilustración 4; PIB de Ecuador	11
Ilustración 5; Inversión Extranjera Directa de Ecuador	12
Ilustración 6: Inflación Anual del Ecuador.....	13
Ilustración 7: Tasa de desempleo del país al 2016 sector urbano	14
Ilustración 8: FODA.....	23
Ilustración 9: Genero	27
Ilustración 10: Nivel Socio-Económico	27
Ilustración 11: Edad.....	28
Ilustración 12: Características esenciales en los centros comerciales	29
Ilustración 13: Características esenciales por nivel socio económico.....	30
Ilustración 14: Tipos de local en un centro comercial.....	31
Ilustración 15: Tipos de locales por nivel socio-económico	32
Ilustración 16: Objetivo de la visita al centro comercial	33
Ilustración 17: Tipo de promociones en un centro comercial.....	33
Ilustración 18: Marketing Mix 4Ps.....	35
Ilustración 19: Plaza- marketing mix	36
Ilustración 20: Ubicación del nuevo centro comercial	36
Ilustración 21: Imagen del Nuevo Centro Comercial.....	37
Ilustración 22: Juego Mini-Golf.....	39
Ilustración 23; Estructura Organizacional	60
Ilustración 24; Funciones por Área	61

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Población Muestral	7
Tabla 2: Análisis Político	10
Tabla 3: Rivales Directo del Nuevo Centro Comercial.....	21
Tabla 4: Ingreso de turistas nacionales.....	34
Tabla 5: Ingreso de turistas extranjeros.....	35
Tabla 6: Ilustraciones en miniaturas de atractivos turísticos en el juego de minigolf	40
Tabla 7: Promoción, marketing mix- “Calendario de Eventos Tradicionales”	41
Tabla 8; Precio	43
Tabla 9; Costos de Locales Comerciales	44
Tabla 10; Costos del Edificio de aparcamiento	44
Tabla 11; Costos del Mini Golf.....	45
Tabla 12; Costos del Patio de Comidas	45
Tabla 13; Costos del Cine	45
Tabla 14; Resumen de Inversión.....	46
Tabla 15: Inversión Muebles y Enseres.....	46
Tabla 16: Inversión en Equipos de Oficina	47
Tabla 17: Inversión en Equipos de Computo.....	47
Tabla 18; Valor de desecho	48
Tabla 19; Gastos por Servicios Básicos	50
Tabla 20; Gastos por Servicios Prestados.....	50
Tabla 21; Otros Gastos Administrativos	51
Tabla 22; Valor CAPM	52
Tabla 23; Valor WACC.....	52

Tabla 24; Capital de Trabajo Año Cero	53
Tabla 25; Capital de trabajo año Uno.....	54
Tabla 26; Flujo de caja	55
Tabla 27; Payback	57
Tabla 28; VAN, TIR, TMAR.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Los centros comerciales son establecimientos que se componen de varias franquicias de ámbito comercial, servicios, actividades que están relacionados a su entorno y catalogada por su imagen. A estos lugares acuden personas a desarrollar sus actividades sean estas de paseo, compra de bienes o servicios, de manera individual, familiar, empresarial, entre otros. La importancia de los centros comerciales permite impulsar la economía de un país entre sus ofertantes y demandantes.

Existen varios tipos de centros comerciales entre los que se encuentran Community Center, LifeStyle Center y Mall; según la diferencia de infraestructura que puede ser abierta o cerrada.

La mayoría de las investigaciones publicadas sobre CC han estudiado los efectos individuales, tales como: las consideraciones y la elección de la imagen del CC (Finn y Louviere, 1996), las características y las motivaciones de los compradores del CC (Roy, 1994) y los perfiles de los visitantes (Jarboe y McDaniel, 1987). Uno de los trabajos que más reconocimiento ha tenido ha sido el de (Wakefield y Baker, 1998) quienes, tras examinar la relación entre tres factores (variedad de arrendatarios y locales, características físicas del CC y grado de compromiso en las compras), demuestran que los tres factores mencionados poseen una clara influencia en las emociones y en el deseo de permanencia de los compradores en el CC, y por ende en la intención de recompra en el CC (Munuera Alemán y Cuestas Díaz).

En la ciudad de Guayaquil los ciudadanos y visitantes han sido testigos de la redefinición de la actividad comercial y de su transformación urbana. Donde la competencia es cada día más dura debido a la exigencia de los consumidores.

1.2. Definición del problema

1.2.1 Identificación del Problema

El sector noreste de la ciudad de Guayaquil carece de lugares con potencial turístico capaces de atraer al visitante nacional y extranjero; razón por la cual, es necesario que se ejecute una obra que incremente la infraestructura turística y comercial

1.2.2 Causas del problema

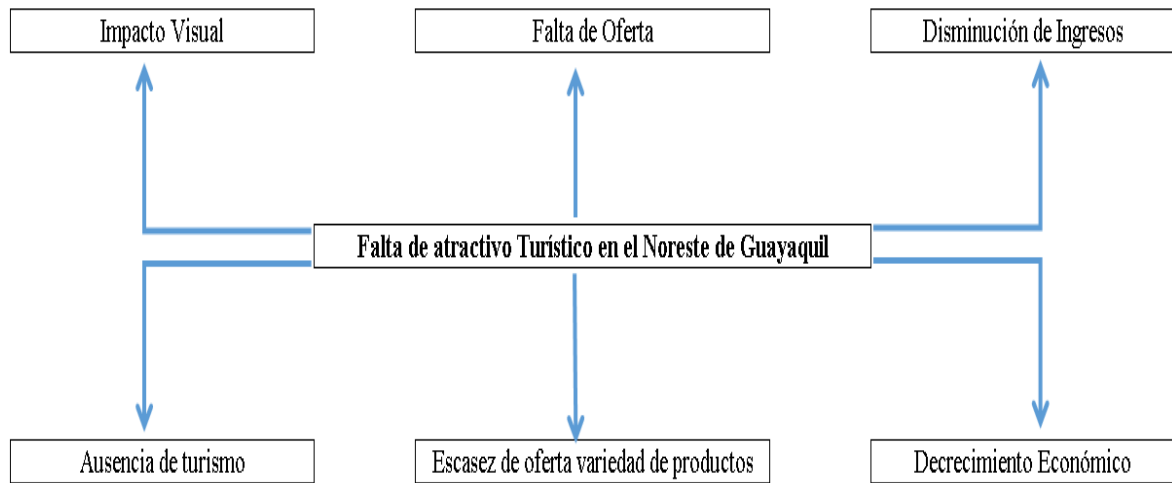
El ámbito comercial y turístico enfrenta lo siguientes problemas: falta de promoción, poca inversión en el sector, escasez de espacios físicos libres y capaces de albergar obras de esta magnitud.

1.2.3 Consecuencias del Problema

Los efectos que acarrea la problemática anterior son: la disminución del flujo de turismo, falta de creación de plazas de empleo, desvalorización de la zona comercial, e inseguridad en el sector.

1.2.4 Diagrama de causas y efecto

Ilustración 1: Árbol de Problemas



Fuente: Los Autores

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Innovar un plan de negocios para un centro comercial que impulse el sector turístico y productivo del sector noreste de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico competitivo del sector comercial noreste de Guayaquil con el fin de determinar el FODA.
- Formular la estrategia del centro comercial usando el marketing Mix.

- Elaborar el diseño organizacional identificando las áreas claves.
- Realizar el análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto.
- Definir indicadores de control de gestión para comprobar la estrategia de desarrollo turístico.

1.4. Justificación y/o Importancia

Ecuador en su nueva constitución (2008), con miras de diversificar su matriz productiva establece en su política la potencialización del turismo en todas sus áreas. El Ministerio de Turismo ha definido cinco pilares fundamentales: seguridad, conectividad, productos, calidad, productos y promoción; lo que le permitirá trabajar en conjunto con el sector privado para satisfacer la oferta y demanda turística.

La creación de un nuevo lugar emblemático en el noroeste de Guayaquil busca renovar el comercio ligado al turismo, el crecimiento económico y generar plazas de trabajo. Lo anteriormente descrito hace énfasis en la importancia del proyecto, debido a que la actividad turística y comercial es fundamental para el desarrollo de la ciudad y del país.

1.5. Alcance del Estudio

El proyecto se basa en el análisis externo del sector turístico nacional y local, así mismo se fundamenta en el análisis interno que proveerá información concreta del sector noreste de Guayaquil. Usando estos datos se realizará el análisis FODA para la formulación estratégica, el que nos ayudará a definir el mercado potencial tanto local como extranjero y el marketing Mix. El análisis financiero proyectará el flujo de ingresos, los costos asociados y la factibilidad del centro comercial. Los indicadores de control de gestión servirán para dar seguimiento al desempeño de la propuesta.

2. Metodología Aplicada

Uso de fuentes primarias para analizar el mercado, determinado la oferta y cifras de visitantes nacionales y extranjeros para determinar así el número de visitantes a Guayaquil del año 2015.

En el análisis competitivo se estudia el entorno externo mediante el uso del análisis PEST y el análisis estructural (Cinco Fuerzas de Porter); se explora el entorno interno para conocer las características del sector comercial y turístico del noreste de Guayaquil y por medio de encuestas (Apéndice A) determinar los requerimientos dentro de los centros comerciales.

Las 4P del marketing Mix es la herramienta a utilizar para formular la estrategia de mercadeo. En análisis financiero, se consultó a un Ingeniero Civil para determinar los costos en la proyección de los flujos de caja.

Para el plan del diseño organizacional se toman en cuenta las funciones y perfiles del recurso humano.

Finalmente, se plantean los indicadores de control de gestión para poder dar seguimiento a los objetivos.

2.1. Análisis de la encuesta

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, de datos obtenidos por él (INEC, 2017) y el Municipio de Guayaquil (Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil, 2015) (MINTUR, 2017)

2.1.1 Determinación del tamaño de la muestra

- Determinar la población meta: Población del Ecuador, turistas nacionales y extranjeros.
- Ubicación geográfica: Centros comerciales de la ciudad de Guayaquil
- Tiempo: Fecha del 11 al 23 de diciembre del 2016
- Determinación del tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra lo determinaremos asignando un nivel de confianza del 95%. El error de la muestra establecido es del 5%. De modo que el valor Z es 1.96.

Población=N= finita

Variable de interés: Cualitativa, estar de acuerdo en crear un CTC

Probabilidad de éxito=P=0.5

Probabilidad de fracaso=Q=0.5

Nivel de confianza= 95%

Z=1.96

E= 5%

Tabla 1: Población Muestral

Población Guayaquil	2.644.891
Población de 15 a 65 años	65,4%
Total Muestral	1.729.759

Elaborado por: Los Autores

Fuente: (INEC, 2013)

Ilustración 2: Fórmula para determinar la muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: (PSYMA GROUP AG, 2017)

Usando la formula el resultado es de 384 personas a encuestar. Para obtener mayor precisión se terminó encuestando a 508 personas.

3. Resultados Esperados

El resultado de las encuestas determinó los tipos de locales comerciales y promociones más exitosas para asegurar mayor afluencia de visitantes al CC.

4. MERCADO

4.1 Análisis de la Oferta

Los atractivos turísticos de la ciudad de Guayaquil se dividen en 6 categorías: naturaleza, historia, arte/cultura, compras, diversión/esparcimiento; y congresos/convenciones. Siendo los sitios de historia, arte y cultura el sector más visitado, con el 41%; seguido por diversión y esparcimiento, con un 32%. (Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil, 2015)

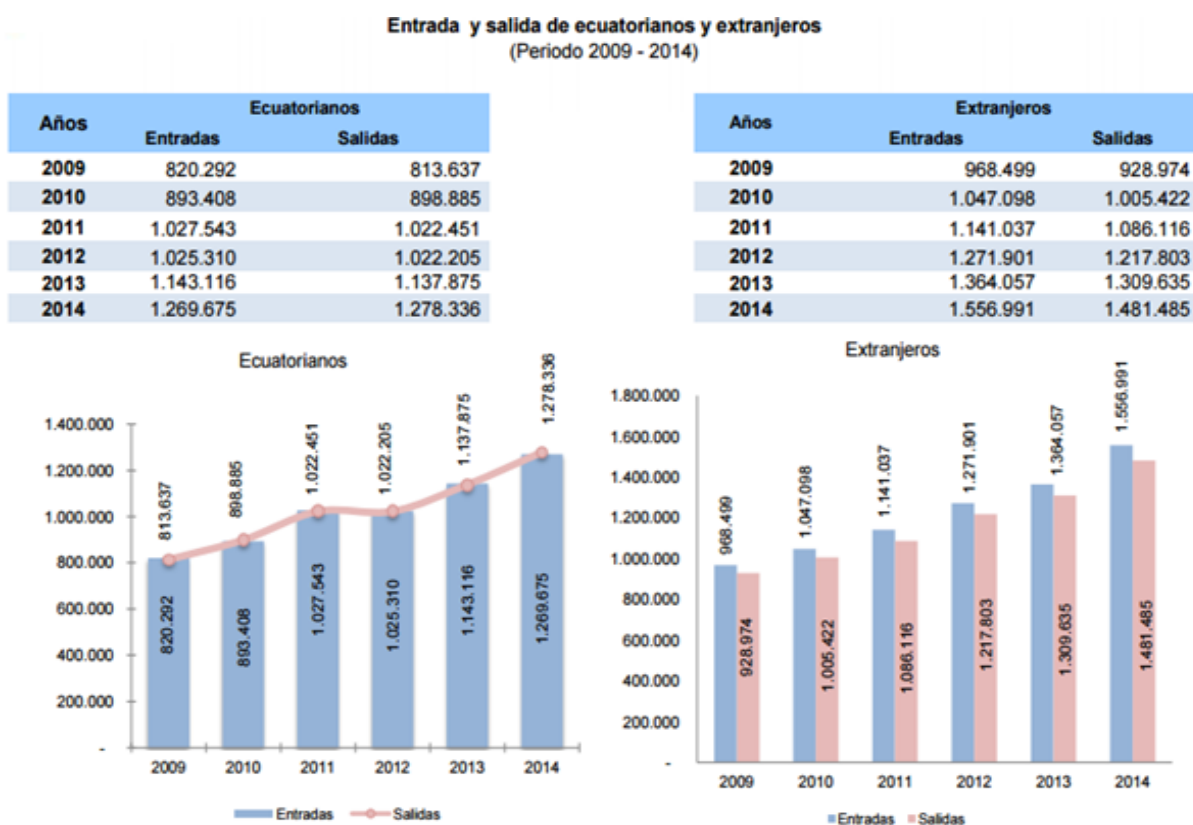
La oferta de centros comerciales a nivel nacional asciende a 82%, siendo Guayas y Pichincha las provincias que poseen el mayor número.

4.2 Análisis de la Demanda

Según datos obtenidos del Observatorio Turístico de Guayaquil la información más relevante es la siguiente: Análisis turismo en Ecuador.

Para saber cómo fluctúan los porcentajes de ingreso de turistas nacionales y extranjeros, en cada ciudad del país, se analizaron datos del año 2014 y 2015 (INEC, 2017).

Ilustración 3 Entrada y Salida de ecuatoriano y extranjeros



Fuente: INEC Base de datos entradas y salidas internacionales al 2014

Análisis:

En el año 2014 entraron al país 1'269.675 y salieron 1'278.336 de ecuatorianos; en cuanto a personas extranjeras visitaron 1'556.991 y salieron 1'481.485 del país.

5. Diagnostico Competitivo

5.1 Análisis Externo

5.1.1 Análisis Macroeconómico

5.1.1.1 Político

La Republica del Ecuador es un Estado constitucional de; derechos, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de forma descentralizada según su Constitución, aprobada el 20 de octubre del 2008. Su idioma oficial es el español. No cuenta con una moneda propia, siendo el dólar la moneda oficial desde enero del 2000. Al ser un país democrático las autoridades son elegidas por votación popular cada 4 años.

Tabla 2: Análisis Político

Función Ejecutiva	Presidente
	Vicepresidente
	Ministros del Estado
Función Legislativa	Asamblea Nacional (137 miembros)
Función Judicial	Corte Nacional de Justicia (21 jueces)
	Corte Constitucional (9 jueces)
Función de Transparencia y Control Social	Pleno del Consejo (Presidente y Vicepresidente)
	Delegaciones Provinciales y dos Secretarías Técnicas
	Secretaria General
Función Electoral	Consejo Nacional Electoral (5 miembros)

Fuente: Los Autores

5.1.1.2 Económico

Ilustración 4; PIB de Ecuador

FACTOR	2013	2014	2015	2016
Crecimiento de la población urbana (% anual)	1.9	1.9	1.9	..
PIB (US\$ a precios actuales)	95,129,659,000.0	102,292,260,000.0	100,176,808,000.0	..
Crecimiento del PIB (% anual)	4.9	4.0	0.2	..
Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)	3.1	3.4	-2.2	..
Formación bruta de capital (% del PIB)	28.5	28.2	26.9	..
Recaudación, excluidas las donaciones (% del PIB)
Tiempo necesario para iniciar un negocio (días)	55.5	55.5	50.5	48.5
Crédito interno provisto por el sector bancario (% del PIB)	29.4	31.3	31.2	..
Recaudación impositiva (% del PIB)
Comercio de mercaderías (% del PIB)	54.7	52.3	39.8	..
Índice de términos netos de intercambio (2000 =100)	136.7	128.9	96.5	..
Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)	726,814,206.3	772,935,946.1	1,060,063,337.3	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

Según datos del Banco Central, el PIB en el año 2015 creció 0.16%, en comparación con el 3.99% en el año 2014. Lo cual indica que el dinero disponible en la economía se ha reducido. Esto se debe a la crisis de los precios del petróleo a nivel mundial, reduciendo las opciones de acceso a préstamos para inversiones de la banca pública.

Ilustración 5; Inversión Extranjera Directa de Ecuador

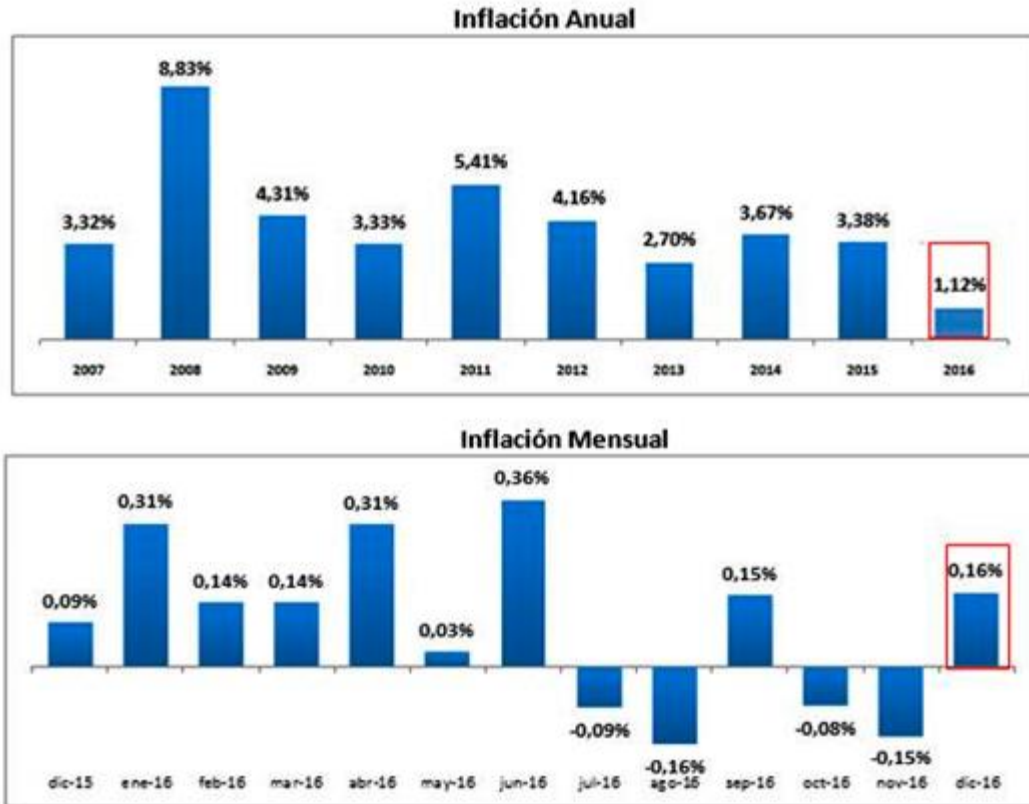
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA				
Período: 2013 - 2016				
Millones de dólares				
Transacción / Período	Año			
	2013	2014	2015	2016 3/4 trimestre
En el extranjero	-	-	-	
En el país	726,6	771,8	1.321,5	341,3
Acciones y otras participaciones de capital	423,8	848,1	984,5	590,9
Activos frente a inversionistas directos				
Pasivos frente a inversionistas directos	423,8	848,1	984,5	590,9
Utilidades reinvertidas	310,0	313,8	287,0	144,1
Otro capital	(7,2)	(390,1)	50,0	(393,8)
Activos frente a inversionistas directos				
Pasivos frente a inversionistas directos	(7,2)	(390,1)	50,0	(393,8)
SALDO	726,6	771,8	1.321,5	341,3

Fuente: Banco Central del Ecuador, SIGADE, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), Secretaría de Hidrocarburos (SHE) y Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Análisis:

Con respecto a la inversión extranjera directa, se evidencia una tendencia de crecimiento sostenida durante los últimos 3 años, sin embargo, por consecuencias del terremoto (Abril 2016) y para contrarrestar los daños de este se dieron los cambios en los tributos (salvaguardias en importaciones, IVA, impuestos), la inversión extranjera disminuyó en un 74% en comparación con el 2016.

Ilustración 6: Inflación Anual del Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos/Inflacion-diciembre-2016

Análisis:

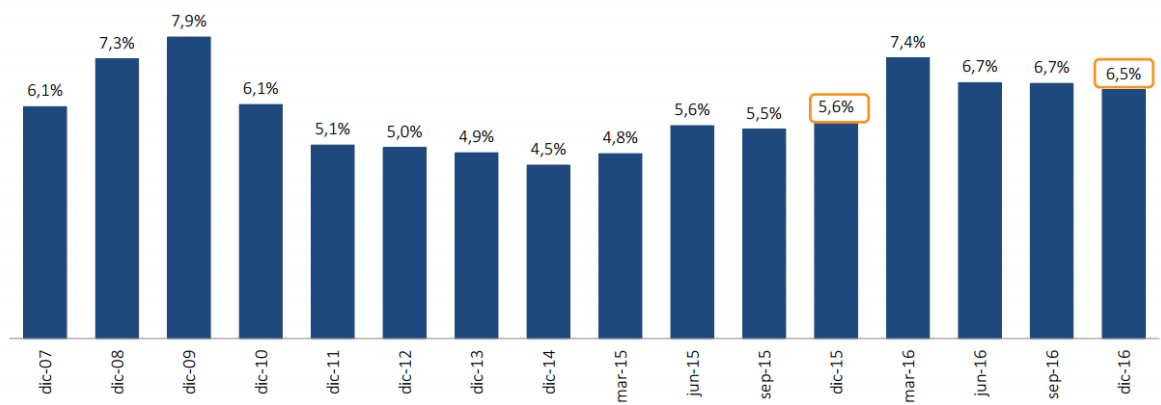
La inflación acumulada anual del 2015 fue de 3.38% y la del 2016 en un 1.12%, lo cual indica que a pesar del incremento de los impuestos y del transporte, los precios se han dinamizado como medida estratégica para no perder ventas.

Ilustración 7: Tasa de desempleo del país al 2016 sector urbano

Variación estadísticamente significativa

Evolución del Desempleo: Total urbano

En diciembre 2016, la tasa de desempleo alcanzó el **6,5%** a nivel urbano.



Fuente: (INEC, 2016)

Análisis:

La tasa de desempleo del sector urbano a diciembre del 2016 alcanzó el 6.5%. Comparándolo con el período anterior (diciembre 2015), el cual era del 5.6%; lo que implica un aumento del desempleo a nivel urbano nacional.

Los desplazamientos por turismo interno fueron 12.3 millones de viajes durante el 2014, el 40% de estos se realizó durante los feriados. Todo este movimiento interno dinamizó la economía en 285.5 millones de dólares, según la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo.

Los desplazamientos por turismo interno durante el 2015 fueron de 6.3 millones de viajes y un gasto total de 531.2 millones de dólares. Lo cual significa una disminución por efectos de la situación económica mundial, la apreciación del dólar y la devaluación de la moneda de nuestros países vecinos (Perú y Colombia).

A pesar del descenso, en el tercer trimestre del 2016, el Ecuador obtuvo ingresos por turismo que ascienden a 1.075 millones de dólares, posicionándolo como tercera fuentes de ingresos no petroleros más representativos del país, detrás del banano y camarón. Lo cual representa de manera directa el 2.1% del PIB Nacional. (MINTUR, 2017)

5.1.1.3 Socio Cultural

Según información publicada en la página web (CountryMeters, 2017), Ecuador en Cifras, al 22 de enero del 2017, la población de Ecuador asciende a 16.540.919 de habitantes. La población femenina asciende a 8.258.402 (49.99%) y la población masculina a 8.282.517 (50.1%).

La gastronomía de nuestro país es muy diversa. Esto se debe a que los alimentos se preparan con ingredientes que distinguen cada región. Por ejemplo, comida de la costa se prepara principalmente a base de mariscos. En la sierra, a base de granos y carnes como la de cuy y borrego.

El deporte preferido de los ecuatorianos es el fútbol. El país posee atractivos turísticos en deportes extremos.

5.1.1.4 Tecnológica

Según la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017), el 30% de los ecuatorianos posee un computador de escritorio en su hogar. La población tiene preferencia por el uso de computadoras portátiles, su uso creció en un 5.1% entre el 2014 y 2015. Las provincias que registran mayor uso son Galápagos (64.4%) y Azuay (59.5%). El rango de edades que las utiliza se da entre 16 a 24 años. El 34.7% de los hogares tienen acceso a internet.

El 92.4 % de hogares tiene al menos activado una línea celular. El 37.7% de las personas que tiene un celular activado posee un teléfono inteligente, 2.807.282 personas usan redes sociales a través de su celular. (INEC, 2017)

5.1.1.5 Legal

Para el desarrollo dentro del marco legal de arrendamientos de locales, construcción y administración de parqueaderos y uso de vía pública es necesario conocer la base legal vigente:

- Ley de Inquilinato
- Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento.
- Ley de Turismo

Otros documentos de interés:

- Ordenanza que regula la construcción de edificios para aparcamiento de vehículos dentro de una zona urbana central específica y así como el trámite de exoneración de impuestos prediales de los mismos.
- Ordenanza que norma el manejo de los desechos sólidos no peligrosos generados en el cantón Guayaquil
- Ordenanza de uso del espacio y vía pública

5.1.2 Análisis Estructural

Para realizar el análisis estructural se da una puntuación de Bajo, Medio, Alto a las 5 fuerzas de Porter.

Barreras de Entrada

La planeación, construcción, lanzamiento y posicionamiento de un centro comercial es una tarea que necesita muchos recursos, no solo financieros, sino de capital humano y experiencia, que se traducen en una posibilidad muy baja de que se desarrollen nuevos centros comerciales dentro de una misma área.

Entre los aspectos que aportan a determinar las barreras de entrada y que vale mencionar para el presente caso se encuentran:

- **Economías de escala:** Usualmente, los centros comerciales se construyen dentro de un polo de desarrollo, donde existen servicios que dan soporte como; hoteles, torres de condominios y parqueaderos, edificios de oficinas, hospitales, salones de eventos y showrooms, los que sirven para crear un mercado cautivo que vaya a realizar compras, comúnmente contruidos por el mismo grupo económico.
- **Diferenciación del producto:** Las inversiones necesarias para dar prestigio a un producto, son de alto riesgo, ya que no existe valor de rescate si falla el ingreso.
- **Requisitos de capital:** La inversión en obra física (infraestructura) y publicidad para posicionar el nombre es magna. Lo que no es posible sin el aval de varios socios capitalista o inversionistas estratégicos que sirvan de soporte, ya sea otorgando el dinero o como garante para que se puedan negociar flujos tanto en la banca o en el sector bursátil.
- **Costes cambiantes:** Este punto cobra vital importancia al momento de establecer los futuros proveedores ya que el costo de cambiar uno por otro es muy elevado, los nuevos deben brindar mejoras significativas de costos y tiempos para que el cambio resulte exitoso.
- **Acceso a canales de distribución:** La manera de llegar a los clientes es importante, por lo que nuevos centros comerciales deben brindar importantes beneficios a las marcas anclas que desean ingresar a sus instalaciones.
- **Desventajas de costos independientes de las economías de escala:** Entre estas la única que aplica en mayor medida al sector de los centros comerciales corresponde

a la ubicación privilegiada, ya que al poseer un lugar tan céntrico y con acceso a diferentes vías, significa una gran ventaja sobre la competencia.

- **Políticas del gobierno local y nacional:** En este punto cabe mencionar los altos costos y largos tiempos que involucra la emisión de permisos de construcción, aprobación de uso de suelos, informes de impacto ambiental y demás requisitos que deben darse para que un lugar como un centro comercial pueda operar. Adicionalmente, políticas de promoción turística de los diferentes sectores de la urbe, como el llevado por la Alcaldía de Guayaquil denominado “*Guayaquil es mi destino*”, son potenciales herramientas y medios a los que se puede acudir para poder promocionar aún más el centro comercial.

A continuación, se detalla las cinco fuerzas de Porter del nuevo centro comercial.

Competidores. - Para el nuevo centro comercial la amenaza son empresas que prestan servicios con las mismas características de un bien inmobiliario, que ofrecen una mejor calidad a menores costos, en el caso de los clientes directos que son las tiendas. Y compete con aquellos centros comerciales que brindan mayor cantidad de servicios y tiendas a los clientes indirectos, que son los compradores y usuario de los comercios. En este sentido, se puede mencionar centros comerciales ya posicionados y con estructuras modernas y servicios integrales que se encuentran dentro del sector como son el Mall Del Sol y CityMall.

5.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

Tanto los clientes directos (comercios), como los clientes finales (usuario en general) tienen un poder de negociación **ALTO**. Por un lado, las marcas van a solicitar importantes beneficios para poder entrar al centro comercial, especialmente aquellos que se encuentren en la etapa inicial de diseño, ya que serán las denominadas, tiendas anclas, que atraerán finalmente a otros tipos de marcas y capten el interés del usuario final. El cliente final, por su lado, va a optar por aquellos centros tradicionales que le brinden servicios que ya conoce y en donde puede realizar sus actividades rutinarias, si es que no se brinda un factor diferenciador.

5.1.2.2 Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre los centros comerciales siempre ha sido **ALTA**, especialmente para posicionarse como los que ofrecen las mejores tiendas en un solo lugar, mayor capacidad de estacionamiento, mayor espacio, patios de comidas más grandes, mayor cantidad de servicios complementarios como bancos, farmacias y tiendas de autoservicios. Esta rivalidad se intensifica en tiempos de fiestas y feriados donde se busca atraer a la mayor cantidad de usuarios creando promociones especiales, sorteos y descuentos.

Rivales Directos

Tabla 3: Rivales Directo del Nuevo Centro Comercial

Ciudad	Centro comercial
Guayaquil	Plaza Mayor La Rotonda Mall del Sol Malecón 2000 San Marino Shopping Outlet Terminal Terrestre CityMall

Fuente: Los Autores

5.1.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

La posibilidad de ingreso real de nuevos centros comerciales dentro del sector es realmente **BAJA**, debido a que actualmente la ciudad tiene una política de ordenamiento urbanístico más complejo y sobre todo porque los espacios físicos que puedan albergar obras de estas magnitudes escasean en el sector.

5.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen una incidencia **MEDIA** en la administración del centro comercial e incluso en la obra física. En la parte estructural, muchos son las constructoras que estarían dispuestas a entrar a un proceso de licitación para el diseño y construcción del centro comercial, especialmente porque proyectos como estos implica más renombre para la constructora, por lo que el contratante fija estrictas metas y controles a la empresa

contratista. Dentro del área de las operaciones, una vez en funcionamiento el centro comercial, las empresas interesadas en formar parte de los servicios complementarios como por ejemplo: las telecomunicaciones, aseo y seguridad se deben someter a temas contractuales que usualmente son impuestos por el contratante.

5.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Este factor es **ALTO**. En el sector noreste de Guayaquil, se encuentran locales pequeños, donde casas han sido adecuadas para ofertar servicios o productos.

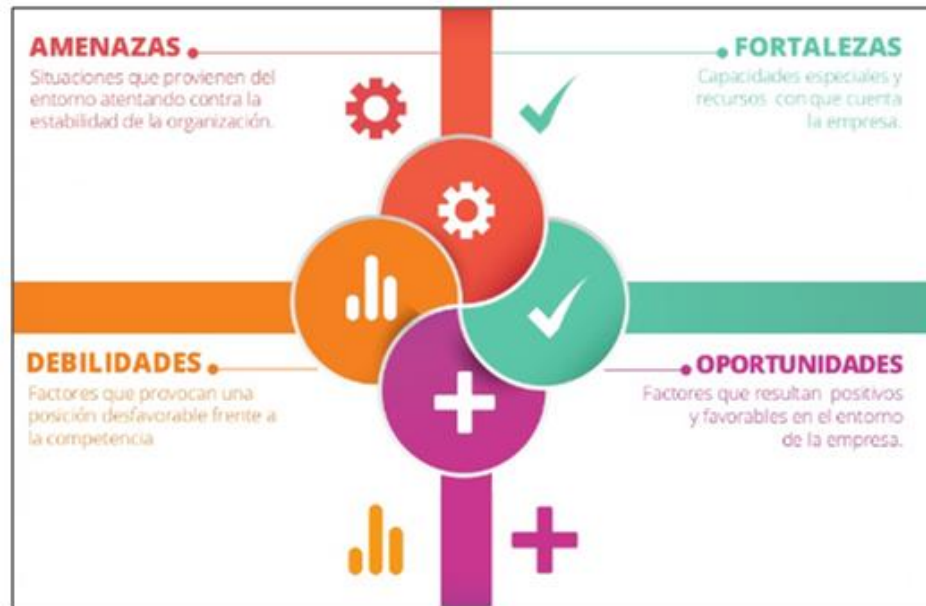
5.2 Análisis Interno

Para que el proyecto funcione es necesario identificar las necesidades del sector, creando un producto innovador, que atraiga al turismo y sea interesante para los inversionistas.

La diferenciación que se implementará en el nuevo centro comercial se basará en las siguientes características: un área comercial que cuente con diversidad de tiendas, y la innovación en un atractivo turístico que consistirá en un campo de mini golf que tenga representaciones a escala de lugares turísticos icónicos del Ecuador. Para poder albergar la nueva demanda, se edificará un edificio de parqueos.

5.3 Valoración FODA

Ilustración 8: FODA



Fuente: Imágenes Google

5.3.1 Fortalezas

- El nuevo centro comercial tendrá una infraestructura con acabados modernos acordes a las tendencias globales.
- Brindar una gran variedad de tipos de tiendas dentro de una misma área, para que el visitante pueda disfrutar de su estancia sin necesidad de desplazarse a diferentes sectores de la ciudad.
- Cómodo acceso a un parqueadero amplio de alrededor de n plazas con acabados tipo jardín colgante.

- La integración entre espacios abiertos y el medio ambiente, aplicando modernas técnicas de diseño y edificación verde. Brindando interconexión entre sus diversas áreas mediante 3 puentes.
- Como atractivo turístico, el centro comercial implementará un campo de mini golf, donde cada hoyo estará representado por atractivos turísticos icónicos del país como: volcanes, cascadas, túneles, entre otras.
- Programación de actividades de carácter social, deportivo y cultural establecidas en un cronograma anual.

5.3.2 Oportunidades

Debido a que el centro comercial tiene como objetivo posicionarse como emblema del sector noreste de Guayaquil, las alianzas estratégicas que realicen con entidades como el Ministerio de Turismo y la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, fomentarán la afluencia de visitantes locales y extranjeros.

- Alianzas con marcas posicionadas permitirán el acceso al uso de su tecnología y know-how con miras a implementarlo en el centro comercial.
- Asesorías por parte del Ministerio de Cultura para fomentar eventos sociales de carácter cultural.
- Obtener ingresos adicionales a través de alquiler de espacio de pasillos en donde se implementen “Mercaditos” de productos no convencionales permitiendo la diversificación de nuestra oferta.

5.3.3 Debilidades

Al ser un nuevo lugar, con nuevos servicios y hasta el momento desconocido en el mercado local, la marca no está posicionada en la mente del consumidor lo que requerirá de esfuerzos adicionales.

Los costos de publicidad y promoción para poder lograr las metas de reconocimiento a nivel local e internacional demandan una fuerte inversión en anuncios, cuñas y publicaciones en medios gráficos, televisión, radio y redes sociales.

Dificultad de acceso a la fuente de financiamiento que una obra de esta magnitud necesita para su construcción y adecuaciones de su infraestructura.

5.3.4 Amenazas

El Ecuador vive una época de recesión debido a catástrofes naturales ocurridas durante el 2016. El gobierno central implementó medidas donde todas las áreas se vieron afectadas, alterando la estructura de costos, la confianza del consumidor y el dinero disponible en la economía.

Al estar rodeado actualmente de viviendas, estas podrían ser modificadas en locales comerciales improvisados que alterarían el ornato del sector que rodea al centro comercial.

Debido a la falta de fuentes de trabajo, el índice delincriminal ha aumentado y por ende la inseguridad del sector.

5.4 Estrategia genérica de Porter para el CC

La oferta turística del Ecuador tiene atractivos culturales, naturales y gastronómicos como pilares fundamentales; sin embargo la oferta en atracciones de otro tipo es limitada.

Para competir en el mercado, el centro comercial incluirá dentro de su espacio un atractivo turístico emblema de la ciudad. Aplicando así una estrategia de diferenciación.

6. Formulación Estratégica

Se determinó que el valor que mueve el mercado de turismo en Guayaquil es de \$220.814.628.00. Este cálculo se realizó a partir de los datos obtenidos del estudio elaborado por el observatorio turístico de Guayaquil, el cual indica que el turista gasta aproximadamente \$324.00 diarios durante su estancia. Además muestra la cantidad de turistas que visitan la ciudad.

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil, 2015)

ENCUESTA

1.- Genero

Ilustración 9: Genero

Genero	Cantidad
Hombre	215
Mujer	293
Total	508

Fuente: Los Autores

Análisis: Se determinó que del total de encuestados 215 fueron hombres y 293 mujeres

2.- Indique su nivel socio económico

Ilustración 10: Nivel Socio-Económico

Nivel	Cantidad
Alto/ Med.Alto	103
Medio	217
Bajo	188
Total	508

Fuente: Los Autores

Análisis: Se determinó que de los 508 encuestados, el nivel medio tiene 217 personas, 188 de nivel bajo y 103 de nivel alto.

3.- Indique su edad

Ilustración 11: Edad

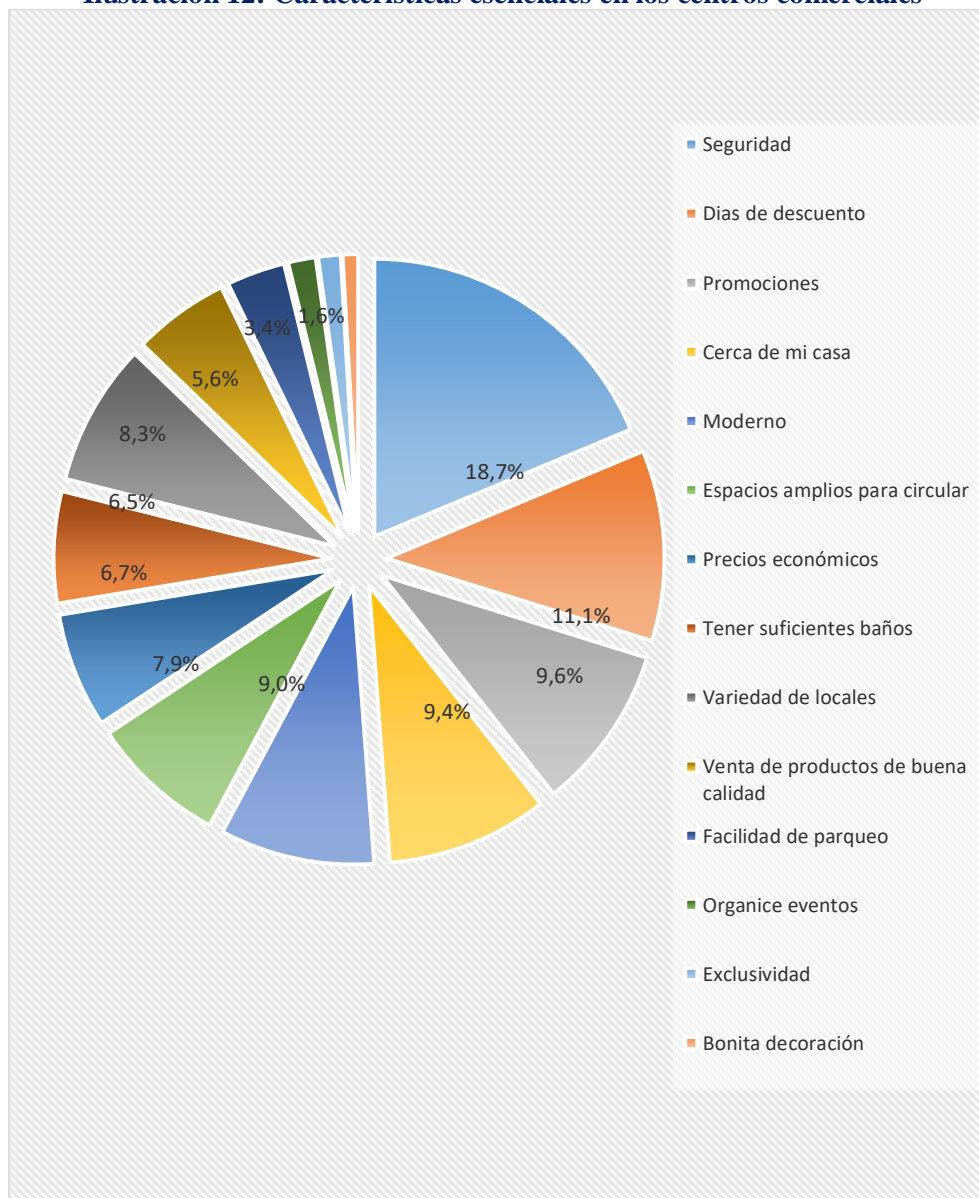
Edad	Cantidad
15-18 años	123
19-30 años	189
31-40 años	88
41-55 años	108
Total	508

Fuente: Los Autores

Análisis: EL rango de edades entre 19 a 30 años tiene el nivel más alto de incidencia.

P4.- ¿Características esenciales en los centros comerciales a nivel socioeconómico?

Ilustración 12: Características esenciales en los centros comerciales

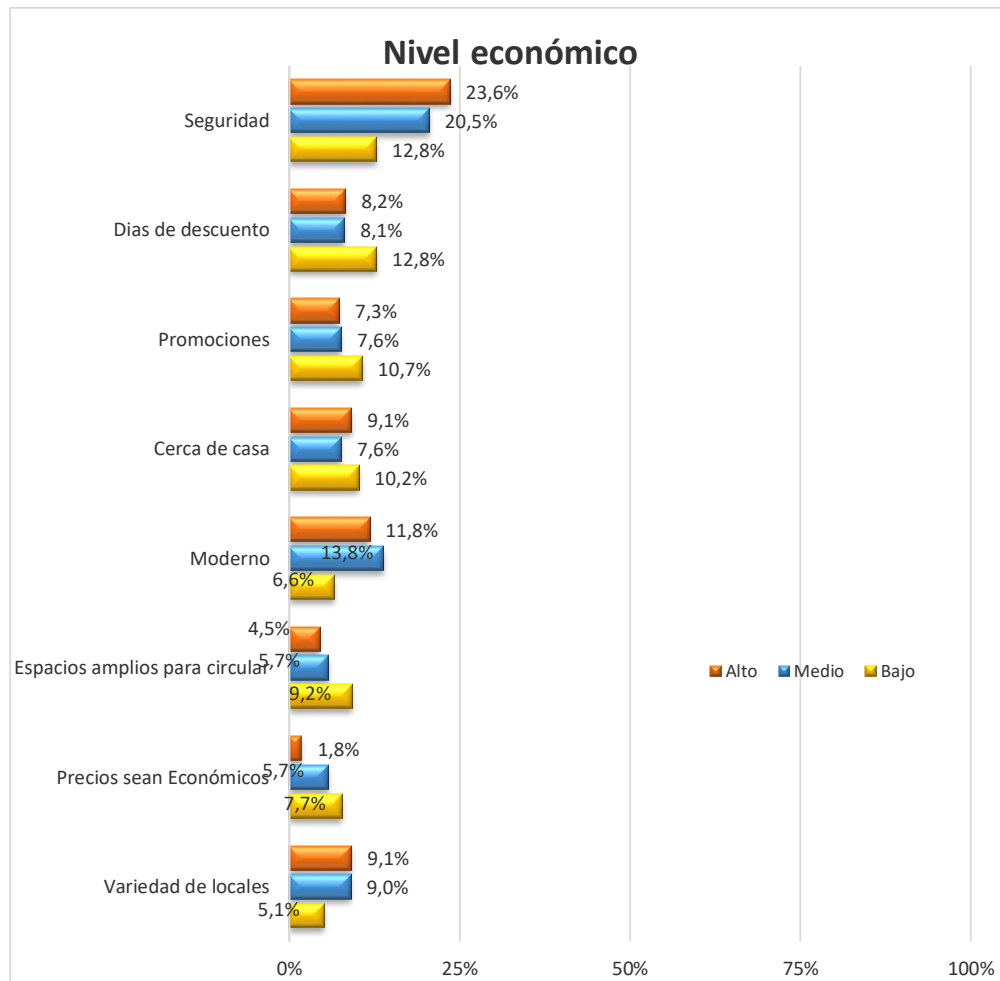


Fuente: Los Autores

Análisis: El resultado de las encuestas indica que del total de encuestados el 18,7% prefieren seguridad en los centros comerciales y que se efectúen días de descuentos con el 11,1%.

Análisis nivel socioeconómico

Ilustración 13: Características esenciales por nivel socio económico

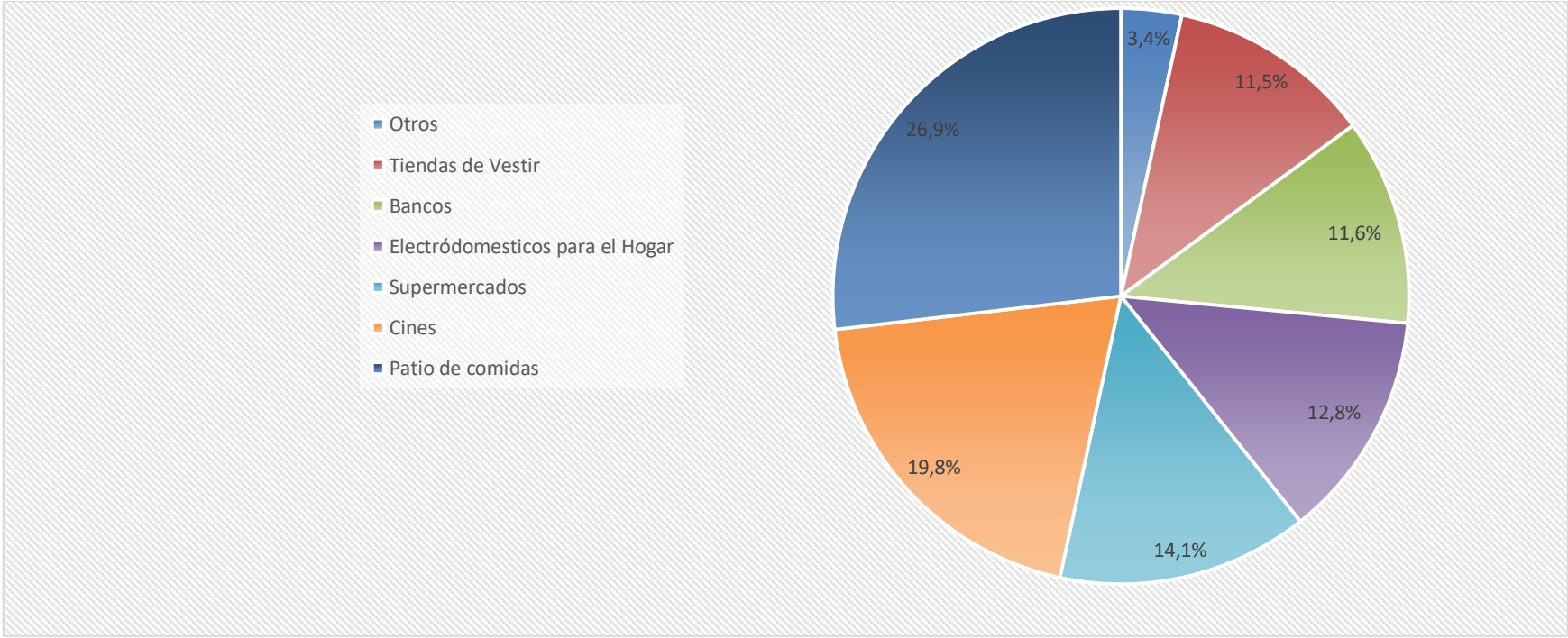


Fuente: Los Autores

Análisis: mediante las encuestas se determinó que el nivel socio económico alto y medio prefieren seguridad y modernidad. Y el nivel bajo prefieren días de promociones.

P5.- ¿Qué tipo de local considera que debe tener un centro comercial?

Ilustración 14: Tipos de local en un centro comercial

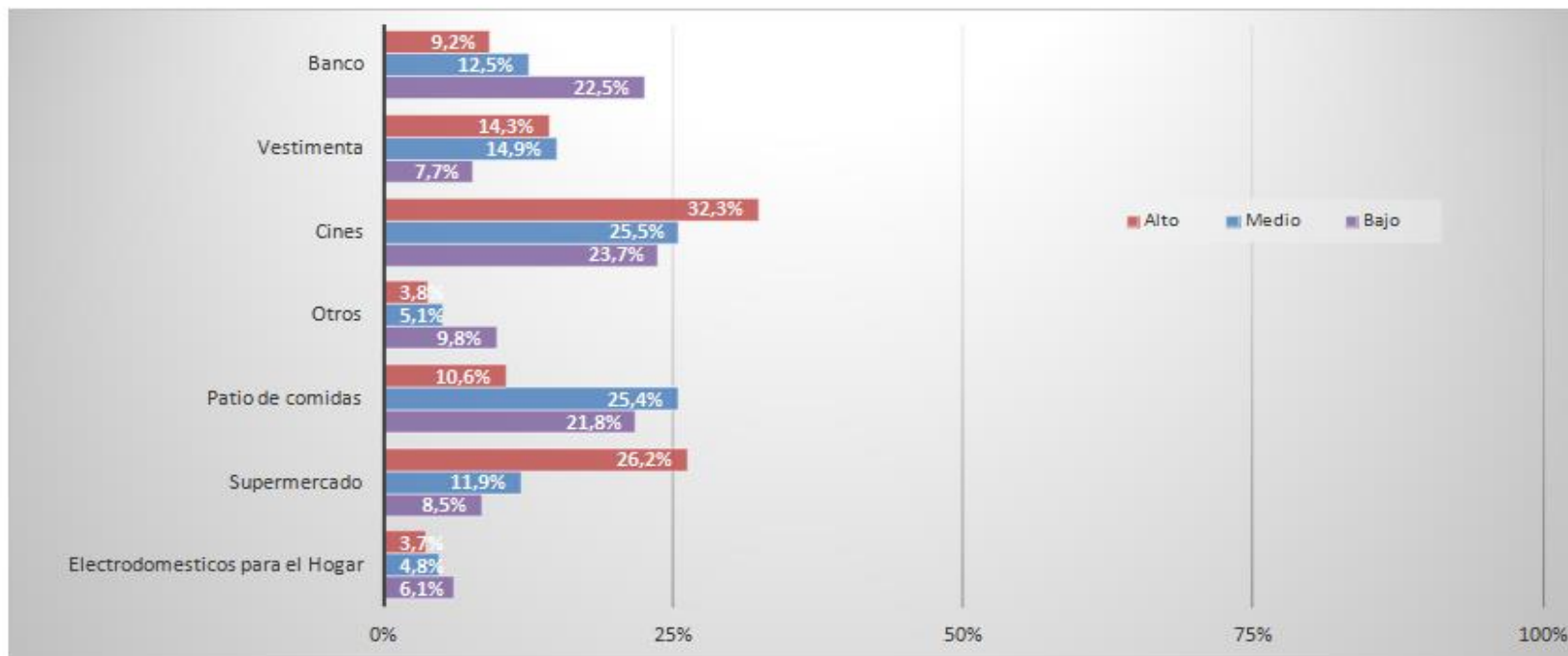


Fuente: Los Autores

Análisis: La mayoría de los encuestados prefieren que el centro comercial tenga un patio de comida con el 26,9%, seguido de los cines con el 19,8%.

Análisis por nivel Socio económico

Ilustración 15: Tipos de locales por nivel socio-económico



Fuente: Los Autores

Análisis: El cine tiene el promedio más alto en todos los niveles socio económico que las otras variables, seguido de los supermercados y patios de comida

P6.- ¿Para qué vino usted hoy al centro comercial?

Ilustración 16: Objetivo de la visita al centro comercial

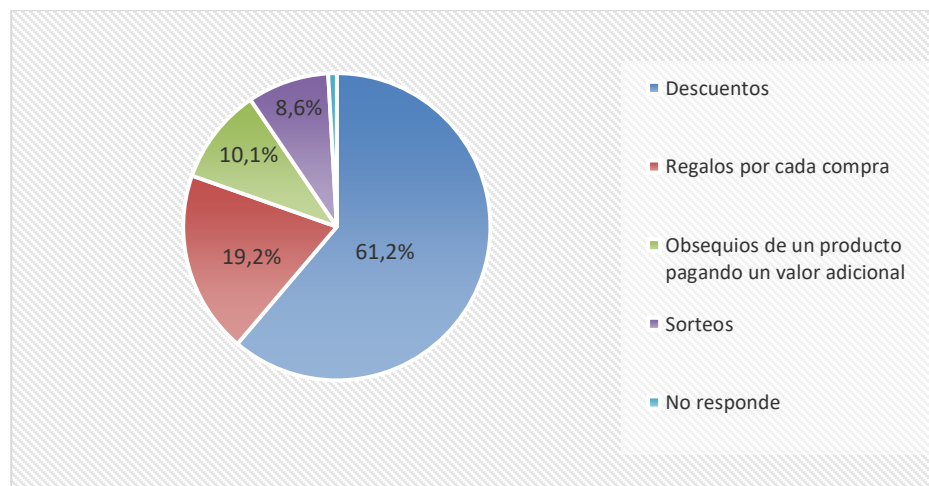
Objetivo	TOTAL	Mall del Sur	Mall del Sol	San Marino	Riocentro Sur	Policentro	Riocentro Ceibos
Intención de comprar / utilizar servicio	66,10%	69,80%	49,60%	54,50%	63,70%	84,70%	74,30%
Paseo	33,90%	30,20%	50,40%	45,50%	36,30%	15,30%	25,70%
Total Encuestados	508	108	100	100	80	80	40

Fuente: Los Autores

Análisis; del total de encuestados al momento de acudir a algún centro comercial van con la intención de comprar algún bien o servicio.

P7.- ¿Qué tipo de promociones le gustaría que realicen los centros comerciales?

Ilustración 17: Tipo de promociones en un centro comercial



Fuente: Los Autores

Análisis: dentro de las promociones el 61,2% de los encuestados prefieren descuentos como incentivos al momento de comprar.

Análisis de informes turísticos de la ciudad de Guayaquil

El cabildo de la ciudad en mención, ejerce un plan de actividades turísticas para atracción de turistas nacionales y extranjeros a través del programa “Guayaquil es mi destino.

En el año 2015 Ecuador recibió según el (MINTUR) 1.560.429 turistas extranjeros y 12.162.462 turistas nacionales. El número de turistas que recibió la ciudad de Guayaquil en el año 2015 son; nacionales (546.856) y extranjeros (1.739.662), un total de (2.286.518).

La variación entre los últimos años (2012 al 2015) es significativa el incremento de visitas de turistas nacionales y extranjeros, que se realizaron en las principales ciudades del Ecuador. (MINTUR, 2017)

Nacionales

Tabla 4: Ingreso de turistas nacionales

Jefaturas de Migración	2014	2015
	Nacionales	
	Número	Número
Guayaquil	548.476	1.739.662
Quito	509.712	562.877
Manta	4.032	4.946
*Otras 2014	207.455	9.854.941
Total	1.269.675	12.162.426

Elaborado por: “Observatorio Turístico Guayaquil”
Fuente: INEC

Extranjeros

Tabla 5: Ingreso de turistas extranjeros

Jefaturas de Migración	2014	2015
	Extranjeros	Extranjeros
	Número	Número
Guayaquil	345.561	547
Quito	705.320	816.170
Manta	25.013	25.123
*Otras 2014	481.097	172.280
Total	1.556.991	1.560.429

Elaborado por: “Observatorio Turístico Guayaquil”
Fuente: INEC.

6.1 Marketing Mix

Ilustración 18: Marketing Mix 4Ps



Fuente: (Pixel Creativo)

6.1.1 Plaza

Ilustración 19: Plaza- marketing mix

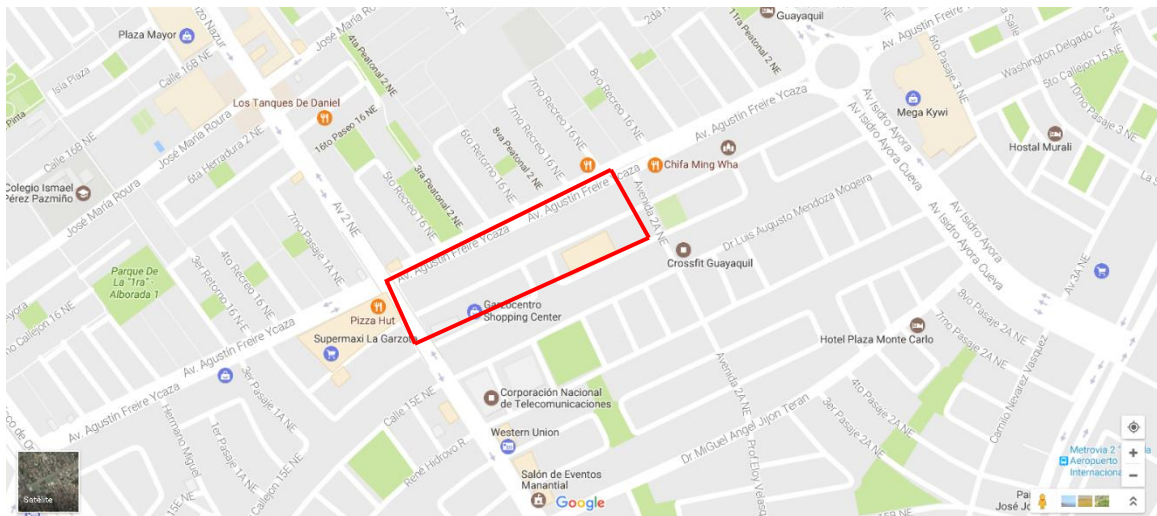
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Parroquia	Tarqui
Sector	Noreste
Coordenadas:	-2.16667,- 79.9
Limites:	

Fuente: Los Autores

El centro comercial estará ubicado en el espacio que actualmente ocupa el Garzocentro Shopping Center.

La infraestructura tendrá una dimensión aproximada de 372 m² x 85,6 m² dividido en tres áreas: centro comercial, torre de parqueo - cancha de minigolf y patio de comidas

Ilustración 20: Ubicación del nuevo centro comercial



Fuente: Google Maps

6.1.2 Producto

El centro comercial, albergara variedad de locales divididos en los siguientes grupos: Comidas y bebidas, Moda, Culturales, Recreación, Bancos y Tecnología.

Ilustración 21: Imagen del Nuevo Centro Comercial





Fuente: Los Autores

El área anexa de mini-golf, se diseñará un circuito que constará de 18 hoyos. En cada ruta se incluirá como atracción principal la réplica a escala de los principales atractivos turísticos del Ecuador y Guayaquil.

Ilustración 22: Juego Mini-Golf



Fuente: Los Autores

La torre de parqueos constará de 3 pisos que podrá albergar hasta 270 vehículos, como solución a la actual y futura demanda de parqueos de la zona. Se utilizará las técnicas modernas de diseño verde para ayudar a reducir la huella ecológica.

Para integrar las tres áreas del proyecto existirá 1 puente colocado en áreas estratégicas para facilitar la libre circulación de los visitantes en las instalaciones, dando un realce a la oferta arquitectónica.

Tabla 6: Ilustraciones en miniaturas de atractivos turísticos en el juego de minigolf

Atractivos Turísticos

No. De Hoyo	Objeto - Lugar	Localización
1	Túneles	Baños de Ambato
2	Malecón 2000	Guayaquil
3	Volcán Cotopaxi	Cotopaxi
4	Islas Galápagos	Galápagos
5	Laguna	Yaguarcocha
6	Mitad del Mundo	Quito
7	Playa	Montañita
8	Hidroeléctrica	Baños de Ambato
9	Panecillo	Quito
10	Ruinas de Ingapirca	Ingapirca
11	Ruta de la Iglesias	Cuenca
12	Bosque Petrificado de Puyango	Loja-Oro
13	Ballena Jorobada	Puerto López
14	Tren Nariz el diablo	Alausí
15	Monumento de la Iguana	Guayaquil
16	Murallas	Loja
17	Ruta las Cascadas	Baños de Ambato
18	La Perla	Guayaquil

Fuente: Los Autores

6.1.3 Promoción

Se elaboró un calendario según feriados nacionales según Decreto Ejecutivo N° 858.

Eventos tradicionales y no tradicionales.

Tabla 7: Promoción, marketing mix- “Calendario de Eventos Tradicionales”

Fecha	Festividad	Evento
Enero	Año Nuevo	Juegos Artificiales
Febrero	Carnavales	Desfiles de Moda Temporada Playera
Febrero	San Valentín	Sorteos de Cenas Románticas
Mayo	Día del Trabajador	Presentación artísticas
Mayo	Día de las Madres	Promociones en locales
Junio	Día del niño	Animaciones Infantiles
Julio	Fiesta Julianas	Sorteo casa
Julio	Día del padre	Promociones en locales
Agosto	Primer grito de la independencia	Día Dinners Club
Octubre	Independencia de Guayaquil	Feria Gastronómica
Octubre	Halloween	Premios mejor disfraz
Noviembre	Black Friday	Black Friday
Diciembre	Navidad	Sorteo de carro
Diciembre	Fin de año	Promociones y descuentos

Fuente: Los Autores

En los meses de mayor afluencia de turistas extranjeros, disponer de espacios dentro de los pasillos del Centro Comercial para colocar stands “Mercaditos” de empresas y/o personas que elaboren productos artesanales autóctonos de la región y el país.

Incluir dentro del calendario de actividades programas culturales y sociales en donde se hagan exposiciones de arte, oferta de productos alusivos a un determinar sector, etc.

Programación de cuñas publicitarias en radio y televisión nacional de los eventos del centro comercial.

Programación de cuñas publicitarias de televisión pagada a nivel internacional para dar a conocer el centro comercial como destino icónico de Guayaquil, haciendo énfasis en el mini-golf inspirado en los atractivos turísticos del país.

Publicar promociones alusivas al centro comercial durante las principales fiestas en Diario El Universo y/o sus suplementos para aumentar la afluencia de personas al centro comercial.

Contratar a un Community manager que administre las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) en lo referente a publicaciones de eventos, promociones e interacción con los clientes.

Contratación de una agencia de publicación para diseño, actualización y administración de la página web.

Posicionarse en apps y webs como:

- **Google Street View:** Explorando en 360° las inmediaciones del centro comercial.
- **Google Mi Negocio:** Promociona a los clientes la información correcta, ayuda a crear una base de seguidores leales. Se crea exposición en Buscador de Google (horarios de atención, teléfonos, web page), Google Map (indicadores de cómo llegar) y Google + (los clientes pueden compartir experiencias y opiniones).
- **Tripadvisor:** Web de viajes más grande del mundo. Miles de usuarios comparten la información sobre sus experiencias de viaje y lugares visitados.

- **Swarm:** Apps en la que se comparte ubicación de lugares conocidos dentro de las ciudades y se incluyen comentarios de la experiencia y fotos.

6.1.4 Precio

La ubicación de los locales dentro del C.C., es la variable que mayor afecta al momento de fijar los precios, debido a la oportunidad de venta que puede generar al estar en un lugar de mayor circulación de personas y vehículos.

Para determinar el precio de los ticket para el juego de mini-golf, se analizaron precios de entradas de atractivos turísticos emblemáticos de la ciudad de Guayaquil por ejemplo; La Perla. Además de analizar los costos de inversión, mantenimiento entre otros, que generan el campo de mini golf

Tabla 8; Precio

Tipo	Costo	Unidad	Medida	Cantidad	Precio por Local
Patio de Comidas	\$ 19,00	m2	50	15	950,00
Calle Principal	\$ 18,00	m2	400	13	7.200,00
Calle Interior	\$ 17,00	m2	400	13	6.800,00
Tiendas	\$ 16,50	m2	300	2	4.950,00
Tiendas	\$ 16,50	m2	200	4	3.300,00
Islas	\$ 250,00	m2	4	24	1.000,00
Salas de Cine	\$ 7,50	m2	3.850	1	28.875,00
Venta de Boletos	\$ 4,00				

Fuente; Los Autores

7. Análisis Financiero

7.1 Inversión e instalaciones

Al proyecto consiste en la demolición y edificación de un Centro Comercial, compuesto por 5 áreas: Comercial, Aparcamiento. Mini Golf, Patio de Comidas y Cines. A continuación los costos de cada área.

Tabla 9; Costos de Locales Comerciales

LOCALES COMERCIALES	
Conceptos	Costo
Obra Gris	\$ 6.050.000,00
Acabados	\$ 1.760.000,00
Señales circuito cerrado.	\$ 880.000,00
R. Eléctricos	\$ 1.210.000,00
R. Hidrosanitarios	\$ 1.100.000,00
TOTAL	\$ 11.000.000,00

Fuente: Los Autores

Tabla 10; Costos del Edificio de aparcamiento

Edificio de aparcamiento	
Conceptos	Costo
Obra Gris	\$ 2.100.000,00
Acabados	\$ 350.000,00
Señales circuito cerrado.	\$ 175.000,00
R. Eléctricos	\$ 595.000,00
R. Hidrosanitarios	\$ 280.000,00
	\$ 3.500.000,00

Fuente: Los Autores

Tabla 11; Costos del Mini Golf

Mini-Golf	
Conceptos	Costo
Obra Gris	\$ 810.000,00
Acabados	\$ 180.000,00
Señales circuito cerrado.	\$ 105.000,00
R. Eléctricos	\$ 225.000,00
R. Hidrosanitarios	\$ 180.000,00
	\$ 1.500.000,00

Fuente: Los Autores

Tabla 12; Costos del Patio de Comidas

Patio de comidas	
Conceptos	Costo
Obra Gris	\$ 1.100.000,00
Acabados	\$ 320.000,00
Señales circuito cerrado.	\$ 100.000,00
R. Eléctricos	\$ 280.000,00
R. Hidrosanitarios	\$ 200.000,00
	\$ 2.000.000,00

Fuente: Los Autores

Tabla 13; Costos del Cine

Cine	
Conceptos	Costo
Obra Gris	\$ 660.000,00
Acabados	\$ 88.000,00
Señales circuito cerrado.	\$ 77.000,00
R. Eléctricos	\$ 209.000,00
R. Hidrosanitarios	\$ 66.000,00

	\$ 1.100.000,00
--	------------------------

Fuente: Los Autores

A continuación se presenta tabla resumen de la inversión en demolición y construcción:

Tabla 14; Resumen de Inversión

RESUMEN	VALOR
Edificios	\$ 10.720.000,00
Instalaciones	\$ 8.380.000,00
Derrocamiento	\$ 60.000,00
Diseño, fachada y acabados	\$ 5.000.000,00
TOTAL INVERSION	\$ 24.160.000,00

Fuente: Los Autores

7.2 Inversión en equipamiento

Las áreas de uso común y las oficinas administrativas del Centro Comercial deben ser adecuadas, por lo que se detalla a continuación la inversión en esos rubros:

Tabla 15: Inversión Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	2	\$ 276,88	\$ 553,76
Sillas ejecutivas	2	\$ 105,65	\$ 211,30
Sillas de escritorio	3	\$ 55,91	\$ 167,73
Muebles o sillones	2	\$ 1.178,44	\$ 2.356,88
Indumentaria Patio de Comidas	40	\$ 350,00	\$ 14.000,00
Indumentaria MiniGolf	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Archivadores	2	\$ 179,42	\$ 358,84
TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES			\$ 18.148,51

Fuente: Los Autores

Tabla 16: Inversión en Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos	4	\$ 24,29	\$ 97,16
Datafast	1	\$ 360,00	\$ 360,00
Aire acondicionado	1	\$ 999,89	\$ 999,89
TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA			\$ 1.457,05

Fuente: Los Autores

Tabla 17: Inversión en Equipos de Computo

EQUIPOS DE CÓMPUTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras	2	\$ 678,58	\$ 1.357,16
Impresora multifunción	1	\$ 285,71	\$ 285,71
TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTO			\$ 1.642,87

Fuente: Los Autores

Para la adecuación de todos los espacios físicos, será necesaria una inversión total de \$21,248.43

7.3 Valor de desecho

Para establecer el valor del desecho de la inversión usaremos el método contable para calcular la depreciación anual y depreciación acumulada.

Tabla 18; Valor de desecho

ACTIVO	VALOR DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	AÑOS DEPRECIÁNDOSE	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
Equipos de computo						
Computadoras	\$ 1.357,16	3	\$ 452,39	3	\$ 1.357,16	\$ 0,00
Impresora multifunción	\$ 285,71	3	\$ 95,24	3	\$ 285,71	\$ 0,00
Equipos de oficina						
Teléfonos	\$ 97,16	10	\$ 9,72	10	\$ 97,16	\$ 0,00
Datafast	\$ 360,00	10	\$ 36,00	10	\$ 360,00	\$ 0,00
Aire acondicionado	\$ 999,89	10	\$ 99,99	10	\$ 999,89	\$ 0,00
Muebles y enseres						
Escritorio	\$ 553,76	10	\$ 55,38	10	\$ 553,76	\$ 0,00
Sillas ejecutivas	\$ 211,30	10	\$ 21,13	10	\$ 211,30	\$ 0,00
Sillas de escritorio	\$ 167,73	10	\$ 16,77	10	\$ 167,73	\$ 0,00
Muebles o sillones	\$ 2.356,88	10	\$ 235,69	10	\$ 2.356,88	\$ 0,00
Indumentaria Patio de Comidas	\$ 14.000,00	10	\$ 1.400,00	10	\$ 14.000,00	\$ 0,00
Indumentaria MiniGolf	\$ 500,00	10	\$ 50,00	10	\$ 500,00	\$ 0,00
Archivadores	\$ 358,84	10	\$ 35,88	10	\$ 358,84	\$ 0,00
Edificios & Instalaciones						
Edificios	\$ 10.720.000,00	20	\$ 536.000,00	10	\$ 5.360.000,00	\$ 5.360.000,00
Instalaciones	\$ 13.440.000,00	10	\$ 838.000,00	10	\$ 13.440.000,00	\$ 0,00
DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS			\$ 1.376.508,18	VALOR DE DESECHO		\$ 5.360.000,00

Fuente: Los Autores

Mediante este método se determina que el valor de desecho de los bienes al final del estudio de 10 años es \$5'360.000,00

7.4 Balance de personal

Para conocer el costo de la nómina en las operaciones de la empresa se realizó un cálculo en base al SMU del 2017 que es de \$375, para en adelante asumir un incremento de 2,25%, que se obtuvo en base a la estimación de la inflación para los años futuros.

Para mayor detalle, consultar el APENDICE D del presente documento.

7.5 Gastos pre operacionales

Al ser un proyecto que implica el uso de recursos en su etapa pre operacional, es importante determinarlos, ya que estos afectarán el flujo de caja y serán de vital importancia para determinar el capital de trabajo necesario para operar hasta que los ingresos de la empresa se estabilicen.

Un detalle más a fondo de estos costos se puede visualizar en el apartado 7.8 Capital de Trabajo, donde se adjunta una tabla con el detalla de los desembolsos necesarios durante el primera año.

A partir de la información levantada, se ha estimado que los costos pre operaciones ascienden a \$ 2.176.828,64

7.6 Gastos Operacionales

Considerando las inversiones necesarias para mantener el nivel de afluencia de personas, realizando los eventos y promociones indicadas en puntos anteriores; se ha establecido el total de gastos operacionales para el primer año de funcionamiento del Centro Comercial.

Tabla 19; Gastos por Servicios Básicos

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Luz	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Internet	\$ 2.300,68	\$ 27.608,16
Teléfono	\$ 550,00	\$ 6.600,00
TOTAL GASTOS POR SERVICIOS BÁSICOS		\$ 100.208,16

Fuente: Los Autores

Tabla 20; Gastos por Servicios Prestados

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Alimentación	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00
Seguridad	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
Publicista	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Jardinería	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Servicios Artísticos	\$ 583,33	\$ 7.000,00
TOTAL GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS		\$ 307.960,00

Fuente: Los Autores

Tabla 21; Otros Gastos Administrativos

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Aseo y Limpieza	\$ 8.500,00	\$ 102.000,00
Suministros de oficina	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Publicidad y Promoción	\$ 25.416,67	\$ 305.000,00
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 16.666,67	\$ 200.000,00
Seguros	\$ 2.666,67	\$ 32.000,00
Otros Gastos	\$ 6.500,00	\$ 78.000,00
TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 720.000,00

Fuente: Los Autores

En el APENDICE E se puede consultar el detalle de los costos de promoción y publicidad resumidos en la Tabla 21; Otros Gastos Administrativos.

En el APENDICE F se muestra el detalle de la distribución de Costos Operativos durante el primer año (12 meses) de actividades del Centro Comercial.

7.7 Tasa de Descuento

Para determinar la tasa que se utilizará para descontar los flujos del proyecto, se utilizó el método WACC (Weighted Average Cost of Capital). Este método considera la tasa mínima requerida por los accionistas, para su cálculo se utilizó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), y el costo de la deuda financiera, determinado por la tasa de interés a la que se ha podido conseguir el financiamiento. Para nuestro caso en particular, el porcentaje entre la aportación de los socios es del 25% y el endeudamiento es del 75%.

Para el cálculo del CAPM, se utiliza los parámetros descritos a continuación:

Tabla 22; Valor CAPM

Detalle	Valor
Rf ¹	1,89%
Riesgo País ²	7,83%
Beta apalancado industria ³	0,90
Rm ⁴	10,57%
Ri	17,53%

Fuente: Los Autores

A continuación se detalla el cálculo de la TMAR, utilizando el método WAAC:

Tabla 23; Valor WACC

CONCEPTO	VALOR
Fondos Propios	25,00%
Endeudamiento	75,00%
Kd ⁵	9,14%
Tasa Impositiva Ecuador	22,00%
CAPM	17,53%
WACC	9,73%

Fuente: Los Autores

¹ Tasa libre de riesgo: (Yahoo Finance, 2017)

² Riesgo País Ecuador : (ECUADOR-Riesgo País, 2008)

³ Beta Industria: (Damodaran, 2017)

⁴ Tasa de Mercado: (Yahoo Finance, 2017)

⁵ Tasa de Interés : (Corporacion Financiera Nacional, 2017)

7.8 Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se utilizará el método del máximo flujo negativo (Valor Absoluto) estimado durante la fase pre-operativa y el primer año de operación.

Tabla 24; Capital de Trabajo Año Cero

CONCEPTO	FASE PREOPERATIVA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por ventas												
Alquiler	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Expensas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas de Entradas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Ingresos por Venta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos De Producción de Servicios												
Mano de Obra Directa	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Materiales e Insumos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Gastos Indirectos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 85.783,56	\$ 31.783,56	\$ 104.783,56
Gastos de Promoción y Publicidad	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 59.000,00	\$ 5.000,00	\$ 78.000,00
Servicios Profesionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Servicios Básicos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.783,56	\$ 2.783,56	\$ 2.783,56
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total de Costos de Producción de Servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 175.567,12	\$ 67.567,12	\$ 213.567,12
Gastos de Administración	\$ 146.704,13	\$ 145.952,01	\$ 145.194,16	\$ 144.430,53	\$ 143.661,09	\$ 142.885,79	\$ 142.104,59	\$ 141.317,43	\$ 140.524,28	\$ 139.925,08	\$ 139.119,80	\$ 138.308,39
Gastos de Personal Indirecto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Materiales e Insumos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Gastos Generales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos Financieros	\$ 146.704,13	\$ 145.952,01	\$ 145.194,16	\$ 144.430,53	\$ 143.661,09	\$ 142.885,79	\$ 142.104,59	\$ 141.317,43	\$ 140.524,28	\$ 139.725,08	\$ 138.919,80	\$ 138.108,39
(+)/(-) Otros Gastos o Ingresos												
Total Gastos Operativos	\$ 146.704,13	\$ 145.952,01	\$ 145.194,16	\$ 144.430,53	\$ 143.661,09	\$ 142.885,79	\$ 152.104,59	\$ 141.317,43	\$ 140.524,28	\$ 315.492,20	\$ 206.686,92	\$ 351.875,51
Utilidad Operativa	-\$ 146.704,13	-\$ 145.952,01	-\$ 145.194,16	-\$ 144.430,53	-\$ 143.661,09	-\$ 142.885,79	-\$ 152.104,59	-\$ 141.317,43	-\$ 140.524,28	-\$ 315.492,20	-\$ 206.686,92	-\$ 351.875,51
Saldo Acumulado	-\$ 146.704,13	-\$ 292.656,14	-\$ 437.850,30	-\$ 582.280,83	-\$ 725.941,92	-\$ 868.827,71	-\$ 1.020.932,30	-\$ 1.162.249,73	-\$ 1.302.774,01	-\$ 1.618.266,21	-\$ 1.824.953,13	-\$ 2.176.828,64

Fuente: Los Autores

Tabla 25; Capital de trabajo año Uno

CONCEPTO	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por ventas												
Alquiler	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00	\$ 256.575,00
Expensas	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25	\$ 38.486,25
Ventas de Entradas	\$ 256.000,00	\$ 288.000,00	\$ 208.000,00	\$ 208.000,00	\$ 288.000,00	\$ 208.000,00	\$ 320.000,00	\$ 208.000,00	\$ 208.000,00	\$ 320.000,00	\$ 208.000,00	\$ 480.000,00
Total Ingresos por Venta	\$ 551.061,25	\$ 583.061,25	\$ 503.061,25	\$ 503.061,25	\$ 583.061,25	\$ 503.061,25	\$ 615.061,25	\$ 503.061,25	\$ 503.061,25	\$ 615.061,25	\$ 503.061,25	\$ 775.061,25
Costos De Producción de Servicios												
Mano de Obra Directa	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Materiales e Insumos	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Gastos Indirectos	\$ 53.350,68	\$ 70.350,68	\$ 32.350,68	\$ 32.350,68	\$ 59.350,68	\$ 39.350,68	\$ 74.350,68	\$ 34.850,68	\$ 32.350,68	\$ 80.350,68	\$ 50.850,68	\$ 134.603,28
Gastos de Promoción y Publicidad	\$ 21.000,00	\$ 38.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 27.000,00	\$ 7.000,00	\$ 42.000,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 48.000,00	\$ 18.500,00	\$ 101.000,00
Servicios Profesionales	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Servicios Básicos	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 9.603,28
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 19.166,67
Seguros	\$ 32.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciaciones	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68	\$ 169.375,68
Total de Costos de Producción de Servicios	\$ 333.823,71	\$ 335.823,71	\$ 259.823,71	\$ 259.823,71	\$ 313.823,71	\$ 273.823,71	\$ 343.823,71	\$ 264.823,71	\$ 259.823,71	\$ 355.823,71	\$ 296.823,71	\$ 466.828,91
Gastos de Administracion	\$ 156.149,51	\$ 155.325,69	\$ 154.495,59	\$ 153.659,17	\$ 152.816,38	\$ 151.967,17	\$ 151.111,50	\$ 150.249,30	\$ 149.380,54	\$ 148.505,16	\$ 147.623,12	\$ 146.734,35
Gastos de Personal Indirecto	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71
Materiales e Insumos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Gastos Generales	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00
Otros Gastos Financieros	\$ 137.290,80	\$ 136.466,98	\$ 135.636,88	\$ 134.800,46	\$ 133.957,67	\$ 133.108,46	\$ 132.252,79	\$ 131.390,59	\$ 130.521,83	\$ 129.646,45	\$ 128.764,41	\$ 127.875,64
(+)/(-) Otros Gastos o Ingresos	\$ 0,00	-\$ 15.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 15.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 15.000,00	-\$ 15.000,00	\$ 0,00	-\$ 15.000,00
Total Gastos Operativos	\$ 489.973,22	\$ 491.149,40	\$ 414.319,30	\$ 413.482,88	\$ 466.640,09	\$ 425.790,88	\$ 494.935,21	\$ 415.073,01	\$ 409.204,25	\$ 504.328,87	\$ 444.446,83	\$ 613.563,27
Utilidad Operativa	\$ 61.088,03	\$ 91.911,85	\$ 88.741,95	\$ 89.578,37	\$ 116.421,16	\$ 77.270,37	\$ 120.126,04	\$ 87.988,24	\$ 93.857,00	\$ 110.732,38	\$ 58.614,42	\$ 161.497,98
Saldo Acumulado	-\$ 2.115.740,61	-\$ 2.023.828,76	-\$ 1.935.086,81	-\$ 1.845.508,44	-\$ 1.729.087,28	-\$ 1.651.816,91	-\$ 1.531.690,87	-\$ 1.443.702,63	-\$ 1.349.845,63	-\$ 1.239.113,25	-\$ 1.180.498,83	-\$ 1.019.000,85

Fuente: Los Autores

Como resultado del estudio se puede determinar que el capital de trabajo para financiar las actividades de la empresa asciende a

\$ 2'176,828.64

7.9 Flujo de caja con deuda

El flujo de caja que se presenta a continuación, muestra en resumen el resultado de las operaciones de la empresa por un horizonte de 10 años. Los rubros más importantes a ser considerados son: el Total de Ingresos, el Margen Operativo y la Utilidad Bruta. También se muestran las inversiones necesarias, el ingreso del préstamo y aquellos desembolsos de capital e interés que a este último conciernen. El valor de salvamento, calculado en el punto 7.3 del presente capítulo es incluido como un ingreso en el último periodo.

Tabla 26; Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas											
Alquiler	\$ -	\$ 3.078.900,00	\$ 3.148.175,25	\$ 3.219.009,19	\$ 3.291.436,90	\$ 3.365.494,23	\$ 3.441.217,85	\$ 3.518.645,25	\$ 3.597.814,77	\$ 3.678.765,60	\$ 3.761.537,83
Expensas	\$ -	\$ 461.835,00	\$ 472.226,29	\$ 482.851,38	\$ 493.715,53	\$ 504.824,13	\$ 516.182,68	\$ 527.796,79	\$ 539.672,22	\$ 551.814,84	\$ 564.230,67
Entradas Atraccion	\$ -	\$ 3.200.000,00	\$ 3.360.000,00	\$ 3.528.000,00	\$ 3.704.412,00	\$ 3.889.612,00	\$ 4.084.092,60	\$ 4.288.297,23	\$ 4.502.712,09	\$ 4.727.847,70	\$ 4.964.240,08
Total Ingresos por Venta	\$ -	\$ 6.740.735,00	\$ 6.980.401,54	\$ 7.229.860,57	\$ 7.489.564,43	\$ 7.759.930,36	\$ 8.041.493,13	\$ 8.334.739,27	\$ 8.640.199,08	\$ 8.958.428,14	\$ 9.290.008,59
Costos De Producción de Servicios											
Mano de Obra Directa	\$ -	\$ 12.960,00	\$ 13.251,60	\$ 13.549,76	\$ 13.854,63	\$ 14.166,36	\$ 14.485,10	\$ 14.811,02	\$ 15.144,27	\$ 15.485,01	\$ 15.833,42
Materiales e Insumos	\$ 12.000,00	\$ 96.000,00	\$ 98.160,00	\$ 100.368,60	\$ 102.626,89	\$ 104.936,00	\$ 107.297,06	\$ 109.711,24	\$ 112.179,75	\$ 114.703,79	\$ 117.284,62
Gastos Indirectos	\$ 222.350,68	\$ 694.460,76	\$ 707.803,26	\$ 721.445,97	\$ 735.395,64	\$ 749.659,17	\$ 764.243,63	\$ 779.156,25	\$ 794.404,40	\$ 809.995,63	\$ 825.937,66
Gastos de Promoción y Publicidad	\$ 142.000,00	\$ 305.000,00	\$ 311.862,50	\$ 318.879,41	\$ 326.054,19	\$ 333.390,41	\$ 340.891,70	\$ 348.561,76	\$ 356.404,40	\$ 364.423,50	\$ 372.623,03
Servicios Profesionales	\$ 72.000,00	\$ 288.000,00	\$ 294.480,00	\$ 301.105,80	\$ 307.880,68	\$ 314.808,00	\$ 321.891,18	\$ 329.133,73	\$ 336.539,24	\$ 344.111,37	\$ 351.853,87
Servicios Básicos	\$ 8.350,68	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76	\$ 101.460,76
Mantenimientos y Reparaciones	\$ -	\$ 202.500,00	\$ 222.750,00	\$ 245.025,00	\$ 269.527,50	\$ 296.480,25	\$ 326.128,28	\$ 358.741,10	\$ 394.615,21	\$ 434.076,73	\$ 477.484,41
Seguros	\$ 10.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.720,00	\$ 33.456,20	\$ 34.208,96	\$ 34.978,67	\$ 35.765,69	\$ 36.570,41	\$ 37.393,25	\$ 38.234,60	\$ 39.094,87
Depreciaciones	\$ -	\$ 2.032.508,18	\$ 2.032.508,18	\$ 2.032.508,18	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56
Total de Costos de Producción de Servicios	\$ 244.350,68	\$ 3.070.428,94	\$ 3.107.193,04	\$ 3.146.353,71	\$ 3.187.574,18	\$ 3.232.181,00	\$ 3.279.880,31	\$ 3.330.950,58	\$ 3.385.697,43	\$ 3.444.456,32	\$ 3.507.595,55
MARGEN OPERATIVO	\$ (244.350,68)	\$ 3.670.306,06	\$ 3.873.208,50	\$ 4.083.506,86	\$ 4.301.990,25	\$ 4.527.749,36	\$ 4.761.612,81	\$ 5.003.788,69	\$ 5.254.501,65	\$ 5.513.971,82	\$ 5.782.413,03
Gastos de Administracion											
Gastos de Personal Indirecto	\$ -	\$ 140.504,55	\$ 153.047,55	\$ 156.491,46	\$ 160.012,33	\$ 163.612,62	\$ 167.210,65	\$ 170.890,03	\$ 174.651,70	\$ 178.498,31	\$ 182.431,41
Materiales e Insumos	\$ 600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.908,00	\$ 5.018,43	\$ 5.131,34	\$ 5.246,80	\$ 5.363,26	\$ 5.480,71	\$ 5.600,16	\$ 5.720,61	\$ 5.842,06
Gastos Generales	\$ -	\$ 81.000,00	\$ 82.822,50	\$ 84.686,01	\$ 86.591,44	\$ 88.539,75	\$ 90.531,89	\$ 92.568,86	\$ 94.651,66	\$ 96.781,32	\$ 98.958,90
Otros Gastos Financieros	\$ 1.709.527,28	\$ 1.591.712,95	\$ 1.462.667,64	\$ 1.321.320,71	\$ 1.166.499,50	\$ 996.919,53	\$ 811.173,87	\$ 607.721,48	\$ 384.874,43	\$ 140.783,86	\$ -
(+)(-) Otros Gastos o Ingresos	\$ -	\$ (75.000,00)	\$ (76.687,50)	\$ (78.412,97)	\$ (80.177,26)	\$ (81.981,25)	\$ (83.825,83)	\$ (85.711,91)	\$ (87.640,43)	\$ (89.612,34)	\$ (91.628,61)
Total Gastos Operativos	\$ 1.710.127,28	\$ 1.743.017,50	\$ 1.626.758,19	\$ 1.489.103,64	\$ 1.338.057,36	\$ 1.172.337,45	\$ 991.496,93	\$ 793.290,61	\$ 576.088,20	\$ 338.112,73	\$ 204.000,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (1.954.477,96)	\$ 1.927.288,56	\$ 2.246.450,31	\$ 2.594.403,22	\$ 2.963.932,90	\$ 3.355.411,92	\$ 3.770.115,89	\$ 4.210.498,08	\$ 4.678.413,45	\$ 5.175.859,09	\$ 5.578.412,55
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPUESTOS											
Participación trabajadores (15%)	\$ -	\$ 289.093,28	\$ 336.967,55	\$ 389.160,48	\$ 444.589,93	\$ 503.311,79	\$ 565.517,38	\$ 631.574,71	\$ 701.762,02	\$ 776.378,86	\$ 836.761,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.638.195,27	\$ 1.909.482,76	\$ 2.205.242,74	\$ 2.519.342,96	\$ 2.852.100,13	\$ 3.204.598,50	\$ 3.578.923,37	\$ 3.976.651,43	\$ 4.399.480,23	\$ 4.741.650,67
Impuesto (22%)	\$ -	\$ 360.402,96	\$ 420.086,21	\$ 485.153,40	\$ 554.255,45	\$ 627.462,03	\$ 705.011,67	\$ 787.363,14	\$ 874.863,32	\$ 967.885,65	\$ 1.043.163,15
UTILIDAD NETA		\$ 1.277.792,31	\$ 1.489.396,56	\$ 1.720.089,33	\$ 1.965.087,51	\$ 2.224.638,10	\$ 2.499.586,83	\$ 2.791.560,22	\$ 3.101.788,12	\$ 3.431.594,58	\$ 3.698.487,52
(+) Gastos de depreciacion	\$ -	\$ 2.032.508,18	\$ 2.032.508,18	\$ 2.032.508,18	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56	\$ 2.031.960,56
(-) Inversion en Muebles y Enseres	\$ 18.148,51										
(-) Inversión en Equipos de Computo	\$ 1.642,87										
(-) Inversion en Equipos de Oficina	\$ 1.457,05										
(-) Inversión en obra física e infraestructura	\$ 25.660.000,00										
(-) Capital de Trabajo	\$ 2.176.828,64										
(-) Amortizacion	\$ 1.235.886,47	\$ 1.353.700,81	\$ 1.482.746,12	\$ 1.624.093,04	\$ 1.778.914,25	\$ 1.948.494,23	\$ 2.134.239,89	\$ 2.337.692,28	\$ 2.560.539,33	\$ 2.804.629,90	
(+) Prestamo	\$ 19.162.189,31										
(+) Recuperacion de Capital de Trabajo											\$ 2.176.828,64
(+) Valor de Desecho											\$ 5.360.000,00
Flujo de caja	\$ (9.931.774,24)	\$ 1.956.599,69	\$ 2.039.158,61	\$ 2.128.504,47	\$ 2.218.133,81	\$ 2.308.104,43	\$ 2.397.307,50	\$ 2.485.828,51	\$ 2.573.209,34	\$ 2.658.925,23	\$ 13.267.276,72

7.10 PayBack

Se utilizará el método del Pay Back, para determinar el tiempo de recuperación de la inversión inicial.

Tabla 27; Payback

PAYBACK				
Periodo (años)	Saldo de inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación de inversión
1	-\$ 7.450.111,27	\$ 1.903.411,49	\$ 185.211,40	\$ 1.718.200,09
2	-\$ 5.731.911,17	\$ 1.986.559,64	\$ 193.302,12	\$ 1.793.257,52
3	-\$ 3.938.653,66	\$ 2.076.316,26	\$ 202.035,89	\$ 1.874.280,37
4	-\$ 2.064.373,28	\$ 2.166.155,60	\$ 210.777,70	\$ 1.955.377,90
5	-\$ 108.995,38	\$ 2.256.110,94	\$ 219.530,80	\$ 2.036.580,13
6	\$ 1.927.584,75	\$ 2.345.046,44	\$ 228.184,67	\$ 2.116.861,77
7	\$ 4.044.446,52	\$ 2.433.017,90	\$ 236.744,73	\$ 2.196.273,17
8	\$ 6.240.719,69	\$ 2.519.534,56	\$ 245.163,23	\$ 2.274.371,33
9	\$ 8.515.091,02	\$ 2.604.035,75	\$ 253.385,62	\$ 2.350.650,13
10	\$ 10.865.741,15	\$ 13.495.145,94	\$ 1.313.144,75	\$ 12.182.001,19

Fuente: Los Autores

Usando esta metodología, podemos identificar que al año 6 el saldo de la inversión cambia de signo, lo que se interpreta que luego del año 5, los flujos han superado en su total la inversión inicial del proyecto.

7.11 Análisis del VAN y TIR

A continuación se muestran los valores que arrojó el cálculo del VAN y la TIR.

Tabla 28; VAN, TIR, TMAR

VAN	\$ 25.591.697,19
TIR	29,64%
TMAR	9,73%

Fuente: Los Autores

Al exigirse a los flujos una rentabilidad del 9.73% (TMAR), se obtiene, luego de liquidar el préstamo, los gastos y devolver la inversión inicial por parte de los accionistas, una VAN de \$25.591.697,19; indica que el proyecto retribuirá a los inversionistas por el riesgo de su inversión.

Una TIR del 29,64%, superior a la TMAR, implica que la inversión es segura ya que asegura flujos futuros superiores a los mínimos exigidos por los inversionistas.

8. Diseño Organizacional

8.1 La Organización

8.1.1 Razón Social

Garzocentro Shopping Center

8.1.2 Ente Jurídico

Sociedad Anónima

8.2 Misión y Visión del CC

8.2.1 Misión (Propuesta)

Ser el mejor centro comercial, icono de la ciudad de Guayaquil.

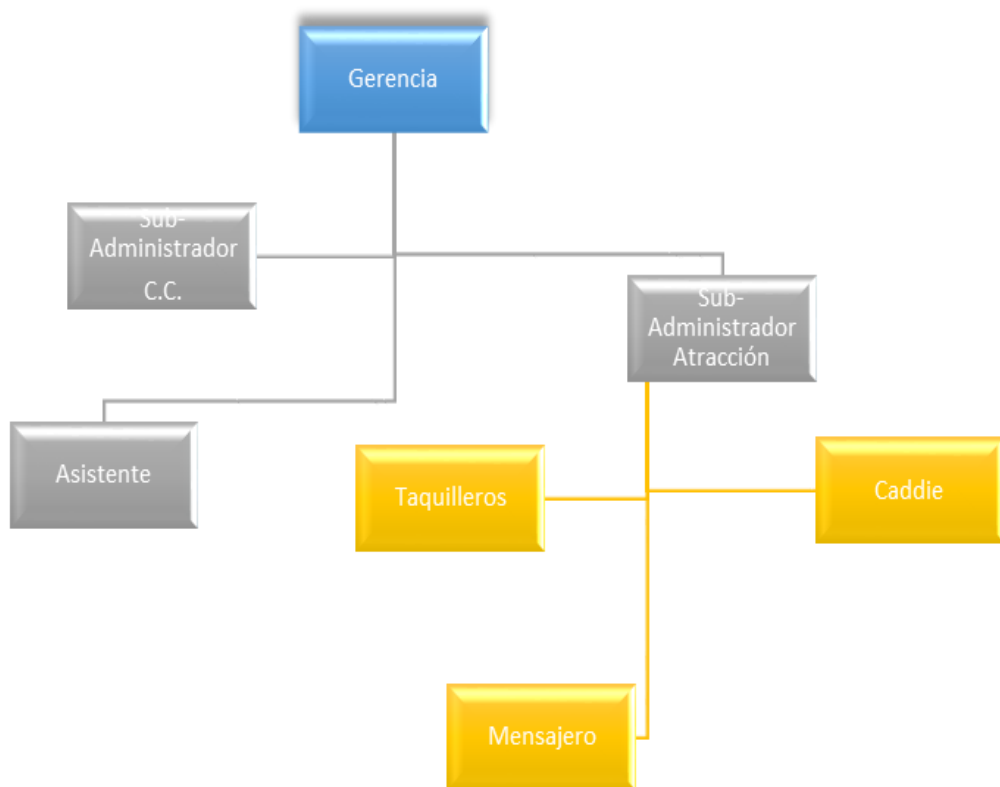
8.2.2 Visión (Propuesta)

Mejorar la calidad y atención a nuestros clientes, colaboradores, asociados, proveedores a través de la provisión de productos y servicios de distintas empresas ubicadas en el centro comercial, logrando ser eficientes y rentables, brindando la mejor experiencia y satisfacción al público.

8.3 Estructura Organizativa

Es un conjunto de personas que cumplen distintos roles dentro de una empresa, con un objetivo en común.

Ilustración 23; Estructura Organizacional



Fuente: Los Autores

Funciones por área;

Ilustración 24; Funciones por Área

ÁREA	FUNCIONES
Gerencia	Definir los objetivo de la organización Control el desempeño de otras aras Presentar informe a la Asamblea de accionistas Representante del CC
Sub-Administrador CC	Controlar que todos los objetivos se cumplan Vigilar las funciones de todas las áreas del CC Evaluar todos los contratos con proveedores y clientes Desarrollar plan de eventos anual Elaborar informes financieros
Sub-Administrador de Atracción	Cumplir metas del negocio Elaborar informes de ingresos del mini-golf a la gerencia Control del funcionamiento del juego
Asistente	Control de pago al personal del CC y proveedores Atención a clientes y proveedores Desarrollar estados financieros
Taquillero	Registrar ingresos por venta de boletos del mini-golf
Caddie	Ayudar a los turista durante el juego del mini-golf

Fuente; Los Autores

9. Parámetros para el seguimiento de la Estrategia

9.1 Indicadores de seguimiento de la estrategia

- **Indicador de marketing**

Tiene como objetivo determinar la calidad de la inversión en marketing.

$$IM = \frac{\text{Ingresos adicionales por promociones} - \text{Gastos de Marketing}}{\text{Gastos de Marketing}}$$

- **Indicador de ventas trimestrales**

Si en el mes no se obtiene el 35% de las ventas proyectadas para el trimestre, no se está cumpliendo el objetivo de ventas de entradas.

$$IV = \frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Ventas Totales Trimestrales Proyectadas}}$$

Si $IV > 0.35$ se espera que se cumpla el pronóstico trimestral de ventas de entradas.

Si $IV < 0.35$, existe la posibilidad que no se alcance el pronóstico de ventas.

- **Indicador de control de mantenimiento de instalaciones**

Se utilizará para medir la participación de los gastos de mantenimiento sobre los ingresos, para así controlar el crecimiento de este rubro y la calidad del gasto.

$$ICM = \frac{\text{Gastos de Mantenimiento del mes}}{\text{Ventas del mes}} \times 100$$

Se ha determinado que este indicador se mantenga por debajo de 3%, si este valor se incrementa, indica que se está gastando más de lo necesario.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

Los ingresos económicos por turismo han pasado de 492,2 millones de dólares en el 2007 a un estimado de 1691,2 millones de dólares en el 2015, lo que significa un incremento del 13%. En Guayaquil el incremento de turistas extranjeros fue de 58,25% pasando de 345161 en el 2014 a 546856 en el 2015, los esfuerzo sumado en la inversión de promoción turista del gobierno central y la municipalidad de Guayaquil prevén convertir al turismo como la primera actividad económica no petrolera al 2018.

Las oportunidades que presenta este entorno destacan la posibilidad de establecer convenios, en el ámbito local, con el Municipio de Guayaquil, para que tanto el centro comercial como el Mini-Golf sean incluidos en el portal web “Guayaquil es mi destino”. En el ámbito nacional, utilizar las plataformas que brinda el Ministerio de Turismo para promocionar al país como destino turístico, además del acceso a la información estadística y del mercado que presenta periódicamente. Como mayor fortaleza, se debe mencionar el espacio del Mini-Golf como el punto a resaltar dentro de la propuesta de valor, siendo el que tiene el potencial para convertirse en un símbolo icónico del país y de la ciudad, al reunir en un solo lugar réplicas a escala de lugares emblemáticos de todo el Ecuador.

Una vez realizado el estudio financiero, se determinó que el TIR es de 19,35% siendo superior a la TMAR, el cual indica que los flujos futuros del proyecto son mayores a lo demandado por los inversionistas. El VAN es de \$30'093.765,61; al ser positivo indica que el proyecto aporta réditos a los inversionistas, por lo que se puede calificar como un proyecto financieramente viable.

10.2 Recomendaciones

- Unirse a la iniciativa del municipio de Guayaquil denominada “Guayaquil es mi destino” para aprovechar el marketing y promoción turística.
- Promocionar al C.C. en ferias internacionales organizadas por el ministerio de Turismo del Ecuador.
- Ampliar la gestión de publicidad y marketing del CC, en conjunto con las marcas instaladas para establecer estrategias integradoras.

11. Referencias

Jarboe y McDaniel. (1987).

Beta. (s.f.). Obtenido de

(http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Corporacion Financiera Nacional. (2017). Simulador de Préstamos CFN. Obtenido de

<https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

CountryMeters. (2017). Obtenido de <http://countrymeters.info/es/Ecuador>

Damodaran, A. (January de 2017). Betas by Sector. Obtenido de

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Decreto Ejecutivo 1229, Registro Oficial 270, 6-IX-1999. (s.f.). Obtenido de

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20LA%20LEY%20DE%20PROPIEDAD%20HORIZONTAL.pdf>

ECUADOR-Riesgo País. (2008). Obtenido de

<https://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info>

El telegrafo. (s.f.). Obtenido de [http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-que-gastan-los-ecuatorianos)

[que-gastan-los-ecuatorianos](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-que-gastan-los-ecuatorianos)

Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones

Internacionales de Guayaquil. (2015). Obtenido de

<http://www.guayaquilturismoep.gob.ec/>

Finn y Louviere. (1996).

INEC. (10 de Enero de 2013). Noticias. Obtenido de INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>

INEC. (2016). Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf

INEC. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/Publicaciones/Anuario_ESI_2014.pdf

MINTUR. (2017). Obtenido de <http://www.guayaquilesmidestino.com/sites/default/files/observatorio-turistico-guayaquil-es-mi-destino.pdf>

Munuera Alemán y Cuestas Díaz. (s.f.).

Pixel Creativo. (s.f.). Marketing Mix. Obtenido de <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

PSYMA GROUP AG. (2017). ¿Cómo determinar el tamaño de una muestra? Obtenido de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Riesgo País. (s.f.). Obtenido de (<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>)

Roy. (1994).

Tasa de mercado (Rm). (s.f.). Obtenido de Indicador NYSE COMPOSITE (DJ) (^NYA).

(<http://finance.yahoo.com/quote/%5ENYA/history?period1=1326690000&period2=1484542800&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>)

Tasa libre de riesgo. (s.f.). Obtenido de (<https://finance.yahoo.com/bonds>)

Wakefield y Baker. (1998).

Yahoo Finance. (2017). Indicador NYSE COMPOSITE (DJ) (^NYA). Obtenido de <http://finance.yahoo.com/quote/%5ENYA/history?period1=1326690000&period2=1484542800&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>

Yahoo Finance. (2017). Treasury Bonds. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

APÉNDICE A

Encuesta

Agradecemos su colaboración, la siguiente encuesta está diseñada para obtener información que nos permitirá conocer las principales características al momento de visitar un centro comercial. Los datos obtenidos serán usados exclusivamente para fines académicos.

Por favor escuche con atención cada pregunta, respondiendo con la mayor sinceridad posible.

P1.- ¿Genero?

Masculino

Femenino

P2.- ¿Edad?

15-18 años

19-30 años

31-40 años

41-55 años

P3.- ¿Indique nivel Socio-Económico?

Alto/Media Alto

Medio

Bajo

P4.- ¿De las siguientes opciones cual es la más importante al momento de ir a un centro comercial?

Seguridad Cerca de casa Días de descuentos

Variedad de locales Facilidad de parqueos Promociones

Otros:(Especifique): _____

P5.- ¿Qué tipo de locales debe tener un centro comercial?

Patios de Comidas Supermercados Cines

Tiendas de vestir Electrodomésticos para el Hogar

Bancos

Otros (Especifique): _____

P6.- ¿Para que acudió al centro comercial el día de hoy?

Intención de compra o uso de servicio Paseo

P7.- ¿Qué tipo de promociones le gustaría que realice los centros comerciales?

Descuentos Regalos por compras Sorteos

Obsequio de producto pagando un valor adicional No responde

APÉNDICE B

Entrevista Ingeniero Civil.

Sr. Rodrigo Carrión

Se consultó al Ingeniero civil para que realice el estudio de costos de construcción de un nuevo centro comercial, para nuestro proyecto, dando como resultado lo siguiente;

RESUMEN	VALOR
Edificios	\$ 10.720.000,00
Instalaciones	\$ 8.380.000,00
Derrocamiento	\$ 60.000,00
Diseño y fachada	\$ 5.000.000,00
TOTAL INVERSION	\$ 24.160.000,00

Aproximadamente el costo total de inversión de la infraestructura del edificio es de \$19.160.000.00. EL costo de la parte arquitectónica del edificio con acabados e instalaciones de islas, centrales de aires condicionados, etc, es de \$5.000.000.00

APÉNDICE C

Reglamento para los centros comerciales

Preceptos especiales para inmuebles declarados en propiedad horizontal cuya finalidad sea el comercio

Art. 64.- Promoción y publicidad.- Para el caso de inmuebles declarados en propiedad horizontal cuya finalidad sea el comercio, los costos de publicidad y promoción de los mismos serán asumidos a prorrata de cada alícuota de propiedad de todos los copropietarios y demás personas que ostenten derechos sobre ellos. La publicidad y promoción particular de cada uno de los locales comerciales correrá de cuenta de cada uno de sus propietarios. La publicidad y promoción global que beneficia e impulsa al inmueble declarado en propiedad horizontal, cuya finalidad sea el comercio, será diseñada y estructurada por el Directorio General. La Asamblea de Copropietarios fijará anualmente el monto para dichos rubros, según sugerencia que le formule en tal sentido el Directorio General. Art. 65.- Horario de atención al público.- Al Administrador de un inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, cuya finalidad sea el comercio, le corresponde controlar los horarios mínimos y máximos de atención al público dentro de los cuales deben permanecer abiertos todos los locales comerciales. DISPOSICIONES GENERALES PRIMERA.- Para que pueda realizarse la transferencia de dominio de un piso, departamento de vivienda o local comercial, así como para la constitución de cualquier gravamen o derecho real sobre 29 ellos, será requisito indispensable que el respectivo propietario compruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como de los seguros. Al efecto, los Notarios exigirán como documento habilitante la certificación

otorgada por la persona que ejerza la Administración del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal. Sin este requisito no podrá celebrarse ninguna escritura ni inscribirse. Los Notarios y los Registradores de la Propiedad, serán personal y pecuniariamente responsables, en caso de no dar cumplimiento a lo que se dispone en esta disposición. SEGUNDA.- Será obligación de la persona natural o jurídica constructora o inmobiliaria elaborar el primer Reglamento Interno de Copropiedad, previa a la venta en propiedad horizontal del inmueble y ponerlo en conocimiento de los compradores a la firma de escrituras de transferencia de dominio. Dicho Reglamento Interno de Copropiedad no podrá modificar ninguna norma establecida en la Ley de Propiedad Horizontal, ni el presente Reglamento General. TERCERA.- (Reformada por el Art. 1 del D.E. 1759, R.O. 396, 23- VIII-2001).- El Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda, emitirá las regulaciones complementarias al presente reglamento general, única y exclusivamente en todo lo relativo al ámbito de sus funciones, contempladas en los decretos ejecutivos Nos. 3, 1218, 1820 y 833- C, publicados en los Registros Oficiales Nos. 1 del 11 de agosto de 1992; 317 del 16 de noviembre de 1993; 461 del 14 junio de 1994 y 186 del 7 de mayo de 1999, respectivamente. DISPOSICIÓN TRANSITORIA En el plazo de 60 días contados a partir de la expedición del presente Reglamento General, los copropietarios de inmuebles constituidos en condominio o declarados en propiedad horizontal, deberán adecuar sus reglamentos internos a las normas del presente Reglamento General. DISPOSICIONES FINALES Derógase el Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, expedido con Decreto Ejecutivo No. 1708, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 378 del 7 de agosto de 1998.. Fuentes de la presente edición del reglamento general de la ley de propiedad horizontal (Decreto Ejecutivo 1229, Registro Oficial 270, 6-IX-1999)

APÉNDICE D

Balance del personal

Para conocer el costo de la nómina en las operaciones de la empresa se realizó un cálculo en base al SMU del 2017 que es de \$375, para en adelante asumir un incremento de 2,25%, que se obtuvo en base a la estimación de la inflación para los años futuros.

Se muestra a continuación el detalle del primer y segundo año, para luego realizar un resumen del costo de la nómina por año.

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondo de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2017
Gerente General	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 1.250,00		\$ 2.500,00	\$ 375,00	\$ 3.615,00	\$ 37.740,00
Subadministrador CC	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 1.000,00		\$ 2.000,00	\$ 375,00	\$ 2.892,00	\$ 30.267,00
Subadministrador Atracción	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 500,00		\$ 1.000,00	\$ 375,00	\$ 1.446,00	\$ 15.321,00
Asistente	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 900,00		\$ 1.800,00	\$ 375,00	\$ 2.602,80	\$ 27.277,80
Taquillero 1	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 187,50		\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 542,25	\$ 5.979,75
Taquillero 2	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 187,50		\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 542,25	\$ 5.979,75
Caddie 1	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 187,50		\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 542,25	\$ 5.979,75
Caddie 2	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 187,50		\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 542,25	\$ 5.979,75
Mensajero	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 187,50		\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 542,25	\$ 5.979,75
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 1								\$ 140.504,55

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondo de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2018
Gerente General	\$ 2.556,25	\$ 30.675,00	\$ 1.278,13	\$ 2.556,25	\$ 2.556,25	\$ 383,44	\$ 3.696,34	\$ 41.145,41
Subadministrador CC	\$ 2.045,00	\$ 24.540,00	\$ 1.022,50	\$ 2.045,00	\$ 2.045,00	\$ 383,44	\$ 2.957,07	\$ 32.993,01
Subadministrador Atracción	\$ 1.022,50	\$ 12.270,00	\$ 511,25	\$ 1.022,50	\$ 1.022,50	\$ 383,44	\$ 1.478,54	\$ 16.688,23
Asistente	\$ 1.840,50	\$ 22.086,00	\$ 920,25	\$ 1.840,50	\$ 1.840,50	\$ 383,44	\$ 2.661,36	\$ 29.732,05
Taquillero 1	\$ 383,44	\$ 4.601,28	\$ 191,72	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 554,45	\$ 6.497,77
Taquillero 2	\$ 383,44	\$ 4.601,28	\$ 191,72	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 554,45	\$ 6.497,77
Caddie 1	\$ 383,44	\$ 4.601,28	\$ 191,72	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 554,45	\$ 6.497,77
Caddie 2	\$ 383,44	\$ 4.601,28	\$ 191,72	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 554,45	\$ 6.497,77
Mensajero	\$ 383,44	\$ 4.601,28	\$ 191,72	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 383,44	\$ 554,45	\$ 6.497,77
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 2								\$ 153.047,55

Cargo	REMUNERACIONES ANUALES									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gerente General	\$ 37.740,00	\$ 41.145,41	\$ 42.071,25	\$ 43.017,85	\$ 43.985,71	\$ 44.966,22	\$ 45.968,75	\$ 46.993,76	\$ 48.041,89	\$ 49.113,62
Subadministrador CC	\$ 30.267,00	\$ 32.993,01	\$ 33.735,32	\$ 34.494,39	\$ 35.270,58	\$ 36.054,96	\$ 36.857,04	\$ 37.677,15	\$ 38.515,59	\$ 39.373,00
Subadministrador Atracción	\$ 15.321,00	\$ 16.688,23	\$ 17.063,78	\$ 17.447,65	\$ 17.840,16	\$ 18.232,28	\$ 18.633,32	\$ 19.043,29	\$ 19.462,51	\$ 19.891,14
Asistente	\$ 27.277,80	\$ 29.732,05	\$ 30.401,01	\$ 31.084,99	\$ 31.784,47	\$ 32.490,39	\$ 33.212,27	\$ 33.950,25	\$ 34.704,97	\$ 35.476,60
Taquillero 1	\$ 5.979,75	\$ 6.497,77	\$ 6.644,02	\$ 6.793,49	\$ 6.946,34	\$ 7.093,36	\$ 7.243,73	\$ 7.397,45	\$ 7.554,67	\$ 7.715,41
Taquillero 2	\$ 5.979,75	\$ 6.497,77	\$ 6.644,02	\$ 6.793,49	\$ 6.946,34	\$ 7.093,36	\$ 7.243,73	\$ 7.397,45	\$ 7.554,67	\$ 7.715,41
Caddie 1	\$ 5.979,75	\$ 6.497,77	\$ 6.644,02	\$ 6.793,49	\$ 6.946,34	\$ 7.093,36	\$ 7.243,73	\$ 7.397,45	\$ 7.554,67	\$ 7.715,41
Caddie 2	\$ 5.979,75	\$ 6.497,77	\$ 6.644,02	\$ 6.793,49	\$ 6.946,34	\$ 7.093,36	\$ 7.243,73	\$ 7.397,45	\$ 7.554,67	\$ 7.715,41
Mensajero	\$ 5.979,75	\$ 6.497,77	\$ 6.644,02	\$ 6.793,49	\$ 6.946,34	\$ 7.093,36	\$ 7.243,73	\$ 7.397,45	\$ 7.554,67	\$ 7.715,41
Total	\$ 140.504,55	\$ 153.047,55	\$ 156.491,46	\$ 160.012,33	\$ 163.612,62	\$ 167.210,65	\$ 170.890,03	\$ 174.651,70	\$ 178.498,31	\$ 182.431,41

En base a las estimaciones se ha podido determinar el costo de la nómina para cada uno de los años, lo cual implica un costo muy importante a ser considerado en la oferta del servicio.

APÉNDICE E

Calendario de festividades y sus costos.

FECHA	FESTIVIDAD	ACTIVIDAD	COSTO PROMO- CION	COSTO PUBLICI- DAD	TOTAL
Enero	Año Nuevo	Juegos Artificiales	\$1.500,00	\$19.500,00	\$21.000,00
Febrero	Carnavales	Desfiles de Moda Temporada Playera	\$25.000,00	\$12.000,00	\$38.000,00
Febrero	San Valentín	Sorteos de Cenas Románticas	\$1.000,00		
Mayo	Día del Trabajador	Presentación artísticas	\$7.000,00	\$20.000,00	\$27.000,00
Mayo	Día de las Madres	Promociones en locales	\$0,00		
Junio	Día del niño	Animaciones Infantiles	\$4.000,00	\$3.000,00	\$7.000,00
Julio	Fiesta Julianas	Sorteo viaje todo incluido	\$19.000,00	\$23.000,00	\$42.000,00
Julio	Día del padre	Promociones en locales	\$0,00		
Agosto	Primer grito de la independencia	Día Dinners Club	\$0,00	\$2.500,00	\$2.500,00
Octubre	Independencia de Guayaquil	Feria Gastronómica	\$0,00	\$45.000,00	\$48.000,00
Octubre	Halloween	Premios mejor disfraz	\$3.000,00		
Noviembre	Black Friday	Black Friday	\$0,00	\$18.500,00	\$18.500,00
Diciembre	Navidad	Sorteo de carro	\$45.000,00	\$56.000,00	\$101.000,00
Diciembre	Fin de año	Promociones y descuentos	\$0,00		
			\$105.500,00	\$199.500,00	\$305.000,00

APÉNDICE F

Gastos Operativos

AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
Costos De Producción de Servicios													
Mano de Obra Directa	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00
Materiales e Insumos	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00
Gastos Indirectos	\$ 53.350,68	\$ 70.350,68	\$ 32.350,68	\$ 32.350,68	\$ 59.350,68	\$ 39.350,68	\$ 74.350,68	\$ 34.850,68	\$ 32.350,68	\$ 80.350,68	\$ 50.850,68	\$ 134.603,28	\$ 694.460,76
Gastos de Promoción y Publicidad	\$ 21.000,00	\$ 38.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 27.000,00	\$ 7.000,00	\$ 42.000,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 48.000,00	\$ 18.500,00	\$ 101.000,00	\$ 305.000,00
Servicios Profesionales	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 288.000,00
Servicios Básicos	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 8.350,68	\$ 9.603,28	\$ 101.460,76
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 14.375,00	\$ 151.875,00
Seguros	\$ 32.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32.000,00
Depreciaciones	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 114.709,01	\$ 1.376.508,18
Total de Costos de Producción de Servicios	\$ 221.639,69	\$ 206.639,69	\$ 168.639,69	\$ 168.639,69	\$ 195.639,69	\$ 175.639,69	\$ 210.639,69	\$ 171.139,69	\$ 168.639,69	\$ 216.639,69	\$ 187.139,69	\$ 272.767,30	\$ 2.363.803,94
Gastos de Administracion	\$ 104.218,92	\$ 102.739,21	\$ 101.248,23	\$ 99.745,89	\$ 98.232,11	\$ 96.706,80	\$ 95.169,87	\$ 93.621,24	\$ 92.060,81	\$ 90.488,49	\$ 88.904,20	\$ 87.307,84	\$ 1.150.443,61
Gastos de Personal Indirecto	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 11.708,71	\$ 140.504,55
Materiales e Insumos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos Generales	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 81.000,00
Otros Gastos Financieros	\$ 85.360,21	\$ 83.880,50	\$ 82.389,52	\$ 80.887,18	\$ 79.373,40	\$ 77.848,09	\$ 76.311,16	\$ 74.762,52	\$ 73.202,09	\$ 71.629,78	\$ 70.045,49	\$ 68.449,13	\$ 924.139,06
Total Gastos Operativos	\$ 325.858,62	\$ 309.378,91	\$ 269.887,92	\$ 268.385,59	\$ 293.871,81	\$ 272.346,49	\$ 305.809,57	\$ 264.760,93	\$ 260.700,50	\$ 307.128,19	\$ 276.043,89	\$ 360.075,14	\$ 3.514.247,55

APÉNDICE G

Propuesta de imágenes del nuevo C.C.

Exteriores, avenida Francisco de Orellana



Patio de comida y entrada al cine



Juego de Mini-Golf



Vista del Mini-Golf y la torre de Parqueo



Pasillos del C.C. con mobiliario para espera.



Edificio del Cine



Puente, que une locales comerciales con el patio de comida



Diseño de Islas dentro de los pasillos del C.C.

