



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA DE TESIS

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER Y SU
RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2013”

Previo a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial

AUTORA:

VASCO MORÁN JESSICA LORENA

DIRECTORA:

ING. RUDY IVONNE ORTEGA CABRERA, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **JESSICA LORENA VASCO MORÁN**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

EGDA. JESSICA LORENA VASCO MORÁN

C.I. 120579991-7

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **ING. RUDY IVONNE ORTEGA CABRERA, MSc.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **JESSICA LORENA VASCO MORÁN**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial, titulado “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2013**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. RUDY IVONNE ORTEGA CABRERA, MSc.
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA DE TESIS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2013.

Presentando a la Comisión Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Aprobado:

Ing. Cesar Muñoz Heredia, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Edgar Muñoz Murillo, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Elizabeth Núñez Bartolomé, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – ECUADOR
2015

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios por ser esa luz que me guía en todo momento.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A los ingenieros por compartir sus conocimientos.

A mi Directora de tesis y a todas las personas que en el transcurso de la realización de esta tesis de una u otra manera me colaboraron, a todos ellos mi profundo agradecimiento de corazón, porque sin ustedes no hubiera sido este esfuerzo hecho realidad.

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a Dios que es el pilar fundamental de mi vida, a mi madre (+) Patricia Morán, a Marcia y a mis abuelos maternos Luzmila y Laurencio por su esfuerzo y apoyo.

JESSICA LORENA VASCO MORÁN

DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)			
1	Título/Title	M	“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2013”.
2	Creador/Creator	M	JESSICA LORENA VASCO MORÁN Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/Subject	M	Ciencias Empresariales; Gestión Empresarial.
4	Descripción /Decription	M	El trabajo de investigación se realizó en el cantón Quevedo, y se tomó como referencia la información proporcionada por quienes desempeñaron el cargo de gerente del QSC y los arrendatarios. Además se consideró la información proporcionada por el Municipio de Quevedo en relación al presupuesto asignado a la correspondiente unidad administrativa, información que fue relevante para que mediante su análisis se pudiera comprobar la hipótesis planteada.
5	Editor/Publisher	M	Facultad de Ciencias Empresariales Carrera de Gestión Empresarial
6	Colaborador/Contributor	O	ING. RUDY ORTEGA C. MSc.
7	Fecha/Date	M	29 de Abril del 2015
8	Tipo/Type	M	Tesis de grado; Artículos
9	Formato/Format	R	Doc. Windows XP; Microsoft Word 2012
10	Identificador/Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11	Fuente/Source	O	Investigación Empresarial
12	Lenguaje/Language	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno
14	Cobertura/Coverage	O	Localización: Ámbito empresarial
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencias/Audience	O	Proyecto de investigación

ÍNDICE

Contenido.	Pág.
Carátula	i
Declaración de auditoría y cesión de derechos	ii
Certificación	iii
Tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Dublin core.....	vii
Índice general	viii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Summary	xv
Capítulo I Marco Contextual De La Investigación	1
1.1. Introducción	2
1.2. Problematización	2
1.2.1. Planteamiento del problema	3
1.2.2. Matriz de diagnóstico	4
1.2.3. Formulación del problema.....	5
1.2.4. Sistematización del problema	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. General	6
1.4.2. Específicos.....	7
1.5. Hipótesis	7
1.5.1. Hipótesis general	7
1.5.2. Hipótesis específica	7
1.5.3. Variables	7
1.5.3.1. Variables independiente.....	7
1.5.3.2. Variable dependiente	7

Capítulo II Marco Teórico	8
2.1. Fundamentación teórica.....	9
2.1.1. Administración	9
2.1.1.1 Funciones de la administración.....	11
2.1.2. Proceso administrativo.....	12
2.1.2.1. Planificar	12
2.1.2.2. Organizar	12
2.1.2.3. Coordinar	13
2.1.2. 4. Dirigir.....	13
2.1.2.5. Controlar	14
2.1.3. Gestión administrativa	14
2.1.4. Indicadores de gestión	14
2.1.5. Eficiencia administrativa.....	16
2.2. Fundamentación conceptual	16
2.2.1. Gerencia	16
2.2.2. Gestión.....	16
2.2.3. Administración	16
2.2.4. Centro de responsabilidad	17
2.2.4.1. Tipos de centros de responsabilidad	17
2.2.5. Analisis de rentabilidad	17
2.2.6. Tipos de costo.....	18
2.2.7. Punto de equilibrio	18
2.2.8. Medición de la rentabilidad económica	18
2.2.9. Razones de rentabilidad	19
2.2.9.1. Rentabilidad en relación con las ventas.....	19
2.2.9.2. Margen de ganancia neta	20
2.2.9.3. Rentabilidad en relacion con la inversión.....	20
2.2.9.4. Rentabilidad y riesgo.....	20
2.2.9.5. Rentabilidad y liquidez	21
2.2.10. Rendimiento.....	21
2.2.11. Presupuesto.....	21
2.2.11.1. Presupuesto maestro	22
2.2.12. Decisiones operativas	22

2.2.13. Decisiones de financiamiento	22
2.3. Fundamentación legal.....	22
2.3.1. Constitución de la república del ecuador	22
2.3.2. Codigo organico de organización territorial.....	23
2.3.3. Reforma a la ordenanza de constitución.....	24
Capítulo III Metodología De La Investigación	32
3.1. Métodos de investigación.....	33
3.1.1. Método histórico.....	33
3.1.2. Método sintético.....	33
3.1.3. Método deductivo.....	33
3.2. Tipos de investigación	33
3.2.1. Investigación exploratoria	34
3.2.2. Investigación descriptiva	34
3.3. Fuentes de investigación	34
3.3.1. Fuentes primarias	34
3.3.2. Fuentes secundarias	34
3.4. Técnicas de investigación.....	35
3.4.1. Encuestas	35
3.4.2. Observación.....	35
3.4.3. Entrevista	35
3.5. Población y muestra	35
Capítulo IV Análisis E Interpretación De Los Resultados	36
4.1. Resultados.....	37
4.1.1. Tabulación e interpretación de los resultados.....	37
4.1.1.1. Resultados del objetivo 1	37
4.1.1.2. Resultados de objetivo 2.....	42
4.1.1.3. Resultados del objetivo 3.....	48
4.1.2. Resultado de las entrevistas	53
4.1.2.1. Entrevista ing. Danny indio pico.....	53
4.1.2.2. Entrevista abg. Omar arevalo alvarez.....	55
4.1.3. Evaluación realizada por los miembros del directori	57
4.1.4. Rentabilidad.....	61
4.2. Discusión	62

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	64
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	66
Capítulo VI Bibliografía	67
Capítulo VII Anexos	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro.	Pág.
1.- Tiempo como arrendatario del QSC	37
2.- Conoce estructura organizacional	38
3.- Conoce integrantes del Directorio.....	39
4.- Problema administrativo	40
5.- Tipo de problema presentado	41
6.- Solución rápida y oportuna	42
7.- Valor de arriendo acorde a beneficios	43
8.- Cancelación puntual del arriendo	44
9.- Cancelación de valor adicional	45
10.- Arreglos en infraestructura.....	46
11.- Cambios han beneficiado al local	47
12.- Actividades realizadas	48
13.- Actividades han sido efectivas	49
14.- Actividades coordinadas con arrendatarios	50
15.- Evaluación de las actividades realizadas	51
16.- Actividades que se podrían implementar para mejorar.....	52
17.-Evaluación del cumplimiento de funciones y atribuciones del gerente ...	57
18.- Nivel de cumplimiento.....	61
19.- Rentabilidad.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico.	Pág.
1.- Tiempo como arrendatario del QSC	37
2.- Conoce estructura organizacional	38
3.- Conoce integrantes del Directorio.....	39
4.- Problema administrativo	40
5.- Tipo de problema presentado.....	41
6.- Solución rápida y oportuna	42
7.- Valor del arriendo acorde a beneficios	43
8.- Cancelación puntual de arriendo	44
9.- Cancelación de valor adicional	45
10.- Arreglos en infraestructura.....	46
11.- Cambios han beneficiado al local	47
12.- Actividades realizadas	48
13.- Actividades han sido efectivas	49
14.- Actividades coordinadas con arrendatarios	50
15.- Evaluación de las actividades realizadas	51
16.- Actividades que se podrían implementar para mejorar.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo.	Pág.
1.- Encuesta dirigida a los arrendatarios del QSC	70
2.- Entrevista dirigida a los gerentes del QSC	73
3.- Distribución de los locales comerciales	74
4.- FODA del Quevedo Shopping Center.....	76
5.- Balance de comprobación	77
6.- Directorio del QSC 2014	80

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Municipal de Quevedo en un intento por promover el bienestar de sus habitantes acordó la creación de la Unidad Administrativa Quevedo Shopping Center en Julio del 2009, consideró este proyecto como una oportunidad de ofrecer a los comerciantes un lugar digno, atractivo, que capte la atención de los visitantes. En el transcurso de los 6 años que se ha mantenido el proyecto han sido múltiples los inconvenientes que se han ido presentando y que ha provocado malestar entre los quevedeños y los mismos comerciantes que ocupan el centro comercial, por lo cual se considera como un proyecto no atractivo. Muchos de los involucrados consideran que los problemas se generan por una deficiente gestión por parte de la gerencia de la institución, que realiza mínimos esfuerzos para cambiar su situación y realmente potencializar esta obra, que fue pensada como un atractivo turístico de Quevedo y un lugar de visita permanente de los quevedeños. La presente investigación planteó como objetivo principal evaluar la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center, ubicado en la ciudad de Quevedo, año 2013, para lo cual se analizó los deberes y atribuciones del gerente general mediante una evaluación realizada por el directorio del QSC. La rentabilidad de la unidad administrativa fue determinada considerando los ingresos y egresos del año 2013, detallados en el balance de resultados. Mediante la encuesta a los arrendatarios se sistematizaron las acciones desarrolladas por la gerencia durante el año 2013, además consta información proporcionada por las dos personas que ejercieron el cargo de gerente durante este periodo, por lo cual se determinó que no se aplica las fases del proceso administrativo, y que la evaluación de la gestión administrativa contribuye a mejorar la eficiencia administrativa del Quevedo Shopping Center.

SUMMARY

The Municipal Government of Quevedo considering promoting the welfare of its inhabitants agreed to the creation of the Administrative Unit Quevedo Shopping Center in July 2009, considered this project as an opportunity to offer merchants a decent, attractive place that captures the attention of visitors. During these six years that has kept the project have been multiple disadvantages that have arisen and which has caused unrest among people from Quevedo and the same traders who occupy the mall, which is considered as a project not attractive. Many of those involved believe that the problems generated by poor management by the management of the institution, which takes minimal effort to change their situation and really potentiate this work, which was intended as a tourist tractive de Quevedo and a place of ongoing visit of the quevedeños. This research raised primarily to assess the administrative management of Quevedo Shopping Center, located in the city of Quevedo during 2013, for which the duties and authorities of the CEO by an evaluation by the board of QSC was analyzed. The profitability of the administrative unit was determined considering the income and expenses of the year 2013, as detailed in the income statement. Through the survey to the merchandisers the actions taken by management during 2013 were systematized, further comprising information provided by the two persons who held the post of manager during this period, which was determined by the phases of the process does not apply administrative, and that the assessment of administrative management helps improve the administrative efficiency of Quevedo Shopping Center.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Quevedo Shopping Center abrió sus puertas a la comunidad quevedeña el 18 de Julio del 2009, como respuesta de la administración municipal a la exigencia de los ciudadanos para darle una nueva imagen al mercado municipal, ofreciéndole a los comerciantes de la ciudad la oportunidad de mantener sus locales en mejores condiciones, y a la población el primer centro comercial de Quevedo.

Son muchos los problemas por los cuales ha atravesado la administración del Quevedo Shopping Center, y uno de los principales ha sido la baja rentabilidad que ha presentado desde sus inicios, ya que consideran que no se ha dado un verdadero impulso al comercio dentro de sus instalaciones, e incluso varios comerciantes han tenido que cerrar sus locales por no considerarlos rentables.

La rentabilidad es el principal objetivo de una empresa, pero para que la misma se genere debe considerarse la coordinación de acciones de todos los involucrados que permitan la maximización de los recursos y la obtención de utilidades considerando todas las fases del proceso administrativo, que consiste en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La eficiencia en el cumplimiento de este proceso es la que determina el éxito de la empresa.

La presente investigación tiene el propósito de evaluar la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center, considerando cada una de las partes del proceso administrativo relacionándola con la rentabilidad generada durante el periodo 2013.

1.2. Problematización

El Quevedo Shopping Center a pesar de ser una empresa que se ha mantenido en operaciones por más de 5 años, no se la puede catalogar como una empresa exitosa, son muchos los problemas que le corresponde afrontar al momento de enfocarse hacia su parte administrativa.

Dentro de su estructura organizacional no se ha determinado un organigrama que realmente corresponda a la realidad administrativa de la empresa, en muchas ocasiones, se presentan problemas a nivel de quién debe tomar la decisión, y en otras se centraliza demasiado el poder de decisión, lo cual genera atrasos.

Diferentes actividades son realizadas desde el equipo administrativo, con el objetivo de brindar un mejor servicio tanto a los comerciantes que tienen sus locales comerciales allí, como a la comunidad quevedeña, pero varias de ellas no corresponden a una planificación estratégica, son acciones aisladas, con buenas intenciones.

El proceso administrativo comprende cuatro fases y la ejecución de cada una de ellas determina el éxito de la empresa, lo que al final del proceso se ve reflejado en la rentabilidad obtenida, las actividades que se realizan como parte del accionar del equipo directivo del Quevedo Shopping Center, no corresponden a todo el proceso, y esta falencia se refleja en las diferentes problemáticas que se presentan tanto en los comerciantes, la comunidad y en la parte económica de la empresa.

1.2.1. Planteamiento del problema

Quevedo Shopping Center es una empresa que no presenta una estructura organizacional bien determinada, evidenciando exceso de personal en algunas áreas y falencia en otras, las funciones administrativas son determinadas por el directorio, dejando un mínimo margen de actuación al gerente general.

Las actividades que se realizan dentro de la organización no son coordinadas entre sí, se manejan de forma aislada, buscando resultados a corto plazo.

Los recursos económicos son escasos, provienen exclusivamente de los valores cobrados por arriendo y en ocasiones los arrendatarios se atrasan con

los pagos o existen locales vacíos que no generan ningún ingreso. La dificultad que se presenta en ocasiones para arrendar los locales se debe a que en ocasiones no resulta atractivo para los comerciantes mantener un local en el Quevedo Shopping Center por el mínimo flujo de visitantes que tiene debido a la falta de actividades que atraigan la atención e interés de la comunidad.

1.2.2. Matriz de diagnóstico

Causas

- Deficiente estructura organizacional
- Falta implementar planificación estratégica
- Poco control de los recursos de la unidad administrativa
- Mínima gestión en la administración del centro comercial
- No existe evaluación de los procesos o estrategias aplicadas

Efectos

- No se define apropiadamente a quien le corresponde asumir ciertas responsabilidades
- Se implementan estrategias de forma temporal, dependiendo exclusivamente del directorio
- Existen varios lugares del centro comercial que están en malas condiciones y se realizan gastos no necesarios.
- Inconformidad de los arrendatarios por el movimiento comercial y algunos locales comerciales vacíos.
- Desconocimiento de los resultados de las diferentes acciones realizadas y del impacto de las mismas en la situación del centro comercial.

Pronóstico

- Duplicidad de funciones o abstención en la toma de decisiones
- Acciones aisladas que no se complementan para hacer avanzar a la empresa.

- No se dispone de los recursos para lo realmente necesario
- Mínima rentabilidad o pérdida debido a los bajos ingresos.
- Implementación de acciones aisladas que no contribuyen al desarrollo de la unidad administrativa.

Control

- Analizar apropiadamente a la unidad administrativa para determinar la estructura organizacional que le corresponde.
- Análisis situacional para establecer objetivos a largo plazo con las correspondientes estrategias para cumplirlos.
- Registro y análisis de los ingresos y egresos, verificando la optimización de los recursos.
- Implementar acciones coordinadas para mejorar la imagen del Centro comercial, convirtiéndolo en una opción atractiva para los comerciantes y clientes.
- Evaluar las acciones implementadas y establecer indicadores de gestión apropiados.

1.2.3. Formulación del Problema

¿La evaluación de la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center, contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa?

1.2.4. Sistematización del Problema

- ¿Existe en la empresa una estructura organizacional que orienta la toma de decisiones?
- ¿Las estrategias administrativas que se ejecutan corresponden a una planificación estratégica?
- ¿Los recursos económicos de la institución mantienen un control eficiente?

- ¿La gestión administrativa implementada en la empresa abarca las cuatro fases del proceso administrativo?
- ¿Existe la debida evaluación de las estrategias aplicadas en la institución?

1.3. Justificación

La evaluación de la gestión administrativa es importante para el desarrollo de una empresa, debido a que permite determinar dónde se generan los principales problemas, además conocer la eficiencia que alcanzan las actuales acciones.

Mediante el análisis del organigrama existente, conocer las funciones de quienes laboran allí, analizar si las estrategias que se implementan en la empresa corresponden a una planificación estratégica, y en caso de ser así conocer el porcentaje de cumplimiento que mantiene dicha planificación, considerando las cuatro fases del proceso administrativo.

El Quevedo Shopping Center posee una ubicación estratégica dentro de la ciudad, a pesar de ello no ha alcanzado el éxito comercial que se visualizó al inicio de sus labores, por ello el tema de la presente investigación resulta interesante, evaluar la gestión administrativa como una forma de mejorar la eficiencia administrativa y lograr un desarrollo sostenido de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Evaluar la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center, ubicado en la ciudad de Quevedo, año 2013.

1.4.2 Específicos

- Analizar la estructura organizacional que orienta la toma de decisiones.
- Determinar el nivel de rentabilidad de la planificación estratégica implementada.
- Sistematizar las acciones ejecutadas considerando las cuatro fases del proceso administrativo y la eficiencia de cada una de ellas.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

La evaluación de la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center, año 2013, contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- ¿La implementación de una apropiada estructura organizacional facilitará el proceso de la toma de decisiones?
- ¿La planificación estratégica contribuirá a la correcta aplicación de estrategias administrativas que contribuyan al desarrollo de la empresa?
- ¿La adecuada implementación de las cuatro fases del proceso administrativo determinará la eficiencia de la gestión administrativa?

1.5.3. Variables

1.5.3.1. Variable Independiente

Gestión Administrativa

1.5.3.2. Variable Dependiente

Eficiencia Administrativa

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Administración

La administración es un proceso que consiste en planear, ordenar, conducir, coordinar y verificar, un proceso distinto que consiste en la planeación, dirección, realización e inspección del trabajo por medio de la ocupación de personas y recursos de diferente condición, como actividad humana, lógica y cooperativa para llegar a determinados objetivos.

La administración "es el medio por el cual pueden ser racionalmente ordenados y desarrollados al conjunto del cuerpo colectivo los cambios sociales tecnológicos y políticos".

La administración es "todo hecho orientado a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso premeditado de recursos utilizados a la ejecución de un propósito, pronosticando los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es el acto de dirigir y vigilar el trabajo y la utilización adecuada de instrumentos y componentes para la realización del objetivo planteado con el menor costo de energía, tiempo y dinero".

La administración "es un proceso de competencia en los que el hombre crea vínculos, pronosticando resultados e interviniendo en el resultado de cualquier situación para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes".

Administración "es una acción social que se resume con el empleo de los medios con los que cuenta una organización a través del desarrollo administrativo de programación, coordinación, conducción, organización y verificación".

La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas pretenden obtener unos resultados. Esta actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La administración debe interpretarse entonces como la unión de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Ramírez Cardona, 2009).

La administración comprende la organización y control de las ocupaciones de otros, de manera que éstas sean conducidas de forma eficiente y eficaz. Coordinar y vigilar el desempeño de otros es lo que diferencia una ubicación gerencial de una que no lo es. Pero esto no quiere decir que los gerentes pueden hacer lo que deseen en cualquier instante, donde quieran o de algún modo. Todo lo opuesto, la administración conlleva a comprometerse a que la gente responsable realice sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz, o por lo menos es lo que anhelan los gerentes.

La eficiencia se logra con la obtención de buenos resultados con la mejor calidad de recursos, de manera que los gerentes disponen de pocos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), sin embargo los utilizan de manera eficiente. Comúnmente a esto se lo conoce como "hacer bien las cosas", es decir, los recursos no son desperdiciadas.

La eficacia se la define como "realizar las cosas perfectas", es decir desarrollar aquellas actividades que impulsen a la organización a conseguir sus metas.

Mientras que la eficiencia se logra con los recursos para que las cosas se hagan, la eficacia se logra con los propósitos o los resultados de los objetivos de la organización.

La gran eficiencia y la gran eficacia en las organizaciones exitosas, por lo general van de la mano, ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente por lo general implica una mala administración (Robbins & Coulter, 2010)

2.1.1.1. Funciones de la administración

De acuerdo con la orientación de las funciones, los gerentes llevan a cabo diversas funciones u ocupaciones mientras organizan eficiente y eficazmente las actividades de otros.

Las organizaciones se forman con el objetivo de lograr un propósito en particular, pero alguien debe determinar dicho propósito y los medios para conseguirlo. Nos referimos a la administración. Ya que los gerentes se encargan de la planeación, concretan objetivos, crean tácticas para alcanzarlos y desarrollan proyectos para integrar y coordinar actividades.

Los responsables de la estructuración del trabajo son los gerentes quienes podrán terminar los objetivos de la empresa, a esta función la llamamos organización.

Los gerentes también organizan, disponen las labores a ejecutarse, quiénes las realizaran, como se congregarán, dónde se tomarán las decisiones y quien las reportara.

El función de un gerente es trabajar con personas, ya que toda empresa cuenta con personal, mediante el cual puede cumplir con los objetivos, ésta es la función de dirección, cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los asuntos relacionados con el comportamiento del personal al que está dirigiendo, ya que en toda empresa existen conflictos en los grupos de trabajo, y la buena relación influyen en los individuos o equipos seleccionando el canal de comunicación más efectivo.

El control es el trabajo final de la administración, toda vez que los objetivos y proyectos están establecidos (planeación), las tareas y las resoluciones estructurales preparados (organización), y la gente empleada, preparada y motivada (dirección), debe haber una valoración para ver si las cosas avanzan de acuerdo a lo planificado. Para confirmar que las metas se están realizando

y que los trabajos se están llevando a efecto como debe ser, los gerentes deben hacer seguimiento y valorar el desempeño. La rentabilidad debe verificarse con los objetivos implantados. Si dichos objetivos no se están alcanzando, es menester del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control. (Robbins & Coulter, 2010)

2.1.2. Proceso administrativo

2.1.2.1. Planificar

El gerente debe armonizar las fortalezas de la compañía con las oportunidades que se presentan en el mercado; las fortalezas que no se acoplan con ninguna oportunidad lógica son de uso restringido, mientras que las oportunidades que no coinciden con ninguna fortaleza pueden representar que la empresa debe replantear su situación interna sino quiere capitalizarlas.

Se deben emplear tácticas que puedan aprovecharse para transformar debilidades en resistencia, con el propósito de obtener beneficios de una determinada oportunidad o para convertir amenazas en oportunidades que puedan adaptarse con fortalezas existentes. (Berghe Romero, 2010)

Es el proceso para determinar la posición futura deseada de una organización y los mejores medios para llegar ahí. (Griffin & Moorhead, 2010)

2.1.2.2. Organizar

Organizar implica que el administrador y los directivos de la empresa armonicen los recursos materiales y humanos de los que dispone la compañía.

El sistema de una organización deberá plantearse para que se determinen las funciones y su jerarquía en la organización, los compromisos y la obligación por el rendimiento, para descartar las dificultades del desempeño ocasionados por

los errores en la asignación, y para facilitar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (Berghe Romero, 2010)

Es el proceso de diseñar puestos, agruparlos en unidades y establecer patrones de autoridad entre ellos y las unidades. (Griffin & Moorhead, 2010)

2.1.2.3. Coordinar

La coordinación en las empresas la ejecuta el gerente, para permitir su desenvolvimiento y mejorar su disposición de producción, creando una mejor forma de trabajar en hermandad y unificación entre sus subalternos.

La coordinación se la lleva a cabo con la finalidad de que los participantes conozcan las actividades y funciones que desempeñan sus compañeros, para poder estudiar y determinar, en una forma asociada, los problemas que se presentan. (Berghe Romero, 2010)

2.1.2.4. Dirigir

Es la manera que tiene la administración y sus directivos para dirigir e influir en sus subalternos, para que se lleven a cabo las labores establecidas dentro de la empresa.

El gerente debe fomentar la implementación de un ambiente apropiado y de manera que los empleados alcancen un mayor rendimiento en la ejecución de sus actividades.

La ocupación gerencial de dirección comprende el proceso de influir en las personas para que estas cooperen con los objetivos del equipo de trabajo y, por ende, de la organización. (Berghe Romero, 2010)

Es el proceso de hacer que los elementos de la organización trabajen en unión hacia los objetivos de la misma. (Griffin & Moorhead, 2010)

2.1.2.5. Controlar

Esta acción hace que los gerentes respalden que la empresa siga la ruta que se había proyectado con anticipación. (Berghe Romero, 2010)

Es el proceso de vigilar y reparar las actividades en la organización y sus miembros para mantenerlos encaminados hacia sus metas. (Griffin & Moorhead, 2010)

2.1.3. Gestión Administrativa

La gerencia define la competencia de generar lo nuevo y hacer los mejores cambios; sin esta disposición es difícil administrar el ámbito empresarial, pero es necesario considerar los beneficios que se pueden obtener para mantener la capacidad de crecer y desarrollarse. También le compete la toma de resoluciones para ejecutar y gestionar los proyectos de la empresa.

Gerenciar la empresa es administrar las inversiones para que generen mayor satisfacción económica a los accionistas o socios de la empresa. (Berghe Romero, 2010)

2.1.4. Indicadores de gestión

Es algo que advierte o ayuda a encaminar la actividad de administrar una empresa, y nos muestra un sin número de formas como se desarrollan las actividades de un proyecto. Describe la manifestación cuantitativa del estilo de una empresa relacionado con un nivel de observación, es la relación entre los propósitos y los resultados.

Es una revelación matemática que cuantifica la situación de las características que queremos verificar o evaluar.

Objetivo: El identificador elegido debe revelar para qué lo necesitamos:

Ejemplo: maximizar, minimizar, eliminar, etc.

Nivel de Referencia: Es aquello contra el cual vamos a medir el desempeño de una empresa. Este nivel puede ser histórico, estándar, teórico, competitivo o político.

Responsabilidad: Determina claramente a quienes les compete proceder en determinado momento y en cada nivel de organización frente a la información y derivación que está proporcionando el indicador.

Procedimientos: Instaurar con precisión la forma de conseguir con determinación, exactitud y confiabilidad las medidas que tomemos. Es decir, como se logran los datos, en qué sitio, los instrumentos, quiénes los hacen, los procedimientos.

Periodicidad: Determinar cuándo se hace la evaluación, lo cual está vinculado con la naturaleza del proceso a medir para eludir cambios en las tendencias.

Sistemas de datos de información: Este componente del indicador debe asegurar que la información adquirida se presente oportunamente en el momento de tomar las decisiones.

Sinergia: Es conveniente que cada indicador tenga un esquema de Causa-Efecto donde las interacciones se contemple con buen detalle con otros indicadores de la organización. (Prieto Herrera, 2011).

2.1.5. Eficiencia administrativa

La eficiencia administrativa es la que resulta de la coordinación de todos los factores, de los hombres en sus diferentes actividades y niveles; de los equipos para que, del modo más adecuado, influyan en la invención del producto o del servicio; de los sistemas, para que creen entre todos una gran fraternidad que alcancen los mejores resultados. (Reyes, 2004)

2.2. Fundamentación conceptual

2.2.1. Gerencia

Quiere decir gestionar y, gestión significa administración. Hablar de gerencia es, semejante a administración. (Ramírez Cardona, 2009)

2.2.2. Gestión

De acuerdo a la Real Academia Española, el término gestión quiere decir administrar, con la finalidad de gestionar actividades que conducen al logro de unos objetivos.

Se denomina Gestor a la persona que realiza gestiones para lograr un propósito, gestionando y emprendiendo actividades para llegar a un resultado. Como nos damos cuenta, el término gestión se iguala mucho a la expresión gerencia y el de gestor al de gerente. (Ramírez Cardona, 2009)

2.2.3. Administración

La administración no es otra cosa que la organización de todos los procesos y que implica también el control de las actividades de los demás colaboradores de una empresa, con el propósito de obtener buenos resultados de manera eficiente y con una mejor calidad de recursos. (Robbins & Coulter, 2010)

2.2.4. Centro de responsabilidad

El sistema de una organización es un arreglo de las líneas de responsabilidad dentro de la empresa. Cualquier gerente, indistintamente de su nivel, está a cargo de un centro de responsabilidad, que es una parte, o una subunidad de una organización, y su feje es el responsable por un conjunto determinado de acciones. Cuanto más alto sea el nivel del gerente, más amplio será el centro de responsabilidad y más será el número de sus subalternos. La contabilidad es una práctica de compromisos por espacios que determina los proyectos, los cálculos, los movimientos y los efectos reales de cada centro de responsabilidad. (Horngren, 2012).

2.2.4.1. Tipos de centros de responsabilidad

1. **Centro de costos:** el gerente es únicamente responsable de los costos.
2. **Centro de ingresos:** el gerente es únicamente responsable de los ingresos.
3. **Centro de utilidades:** el gerente es el encargado de los beneficios y gastos.
4. **Centro de inversión:** el gerente es responsable de las inversiones, los ingresos y los costos. (Horngren, 2012)

2.2.5. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad es un cálculo sencillo pero muy importante para los gerentes, debido a que establece la relación entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (BE), un gerente necesita saber el precio unitario del producto a vender (P), el costo variable por unidad (VC), y los costos fijos totales (TFC). El rendimiento de una organización se refleja cuando sus ingresos totales son bastantes como para igualar a sus costos totales. (Robbins & Coulter, 2010)

2.2.6. Tipos de costo

El costo total tiene dos partes: fijo y variable: los costos fijos son gastos que no varían sin importar el volumen. Ejemplos incluyen primas de seguro, rentas e impuestos sobre propiedades. Los costos variables cambian en proporción con la producción e incluyen la materia prima, los costos de fabricación y los costos de energía. (Robbins & Coulter, 2010)

2.2.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede calcular gráficamente o con la siguiente fórmula:

$$BE = \frac{TFC}{P - VC}$$

Esta fórmula indica que (1) el ingreso total será igual al costo total cuando vendemos unidades suficientes a un precio que cubre todos los costos unitarios variables, y (2) la diferencia entre el precio y los costos variables, al multiplicarse por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos. (Robbins & Coulter, 2010)

2.2.8. Medición de la rentabilidad económica

Calcular la tasa de rendimiento verdadera o económica de una acción ordinaria que se negocia con regularidad. Registramos las entradas de efectivo (dividendos) del año, sumamos el cambio en el precio durante el año y dividimos entre el precio final.

Tasa de rendimiento = $\frac{\text{ingreso de efectivo} + \text{cambio en el precio}}{\text{Precio final}}$

$$= \frac{C1 + (P1 - P0)}{P0}$$

El número de expresión de la tasa de rendimiento (flujo de efectivo más cambio en el valor) se conoce como utilidad económica:

$$\text{Utilidad económica} = \text{flujo de efectivo} + \text{cambio en el valor presente}$$

Cualquier reducción en el valor presente representa la depreciación económica; cualquier incremento en el valor representa una depreciación económica negativa. Por lo tanto,

$$\text{Depreciación económica} = \text{reducción en el valor presente}$$

Y

$$\text{Utilidad económica} = \text{flujo de efectivo} - \text{depreciación económica}$$

El concepto se aplica a cualquier activo. La tasa de rendimiento es igual al flujo de efectivo más el cambio en el valor dividido entre el valor inicial.

$$\text{Tasa de rendimiento} = \frac{C1 + (VP1 - VP0)}{VP0}$$

(Brealy & Myer, 2010)

2.2.9. Razones de rentabilidad

Razones que relacionan las ganancias por ventas y la inversión, las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que las muestran en relación con la inversión. Estas razones juntas, señalan la efectividad global de las operaciones de la empresa. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.9.1. Rentabilidad en relación con las ventas. La primera razón que consideramos es el margen de ganancias brutas.

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

Esta razón nos da la ganancia de la empresa relativa a las ventas, después de deducir el costo de producir los bienes. Es una medida de la eficiencia en la operación de la empresa, al igual que un indicador de cómo se asigna precio a los productos. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.9.2. Margen de ganancia neta

Una medida más específica de la rentabilidad de las ventas es el margen de ganancia neta.

$$\frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen de ganancias netas es una medida de la rentabilidad de las ventas después de impuestos de la empresa tomando en cuenta todos los gastos e impuestos sobre la renta, nos indica el ingreso neto por dólar por venta. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.9.3. Rentabilidad en relación con la inversión. Hay un grupo de razones de rentabilidad que se relaciona con las ganancias sobre la inversión. Una de estas medidas es la tasa de rendimiento sobre la inversión (RSI), o rendimiento sobre activos.

$$\frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

(Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.9.4. Rentabilidad y riesgo

Detrás de una discreta administración del capital de trabajo están dos explicaciones elementales para la empresa.

En la dimensión en que los costos evidentes del financiamiento a corto plazo sean menores que los del financiamiento a mediano y largo plazo, mayor será

la proporción de la deuda a corto plazo con respecto a la deuda total, y mayor será la rentabilidad de la empresa.

Es sugestivo ver que el análisis de las políticas de capital de trabajo acaba de explicar los dos principios básicos de finanzas. . (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.9.5. Rentabilidad y liquidez

Estas cambian recíprocamente una en razón a la otra. Observe que para nuestras tres políticas alternativas de capital de trabajo, las categorías de liquidez son el opuesto exacto a las de la rentabilidad. El incremento en la solvencia en general viene a costa de una disminución en la rentabilidad. . (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.10. Rendimiento

Este se mueve junto con el riesgo (esto es, existe un resarcimiento entre el riesgo y la utilidad). Al buscar una rentabilidad más alta, debemos esperar mayores riesgos. Analizar como las clases de rendimiento y riesgo para nuestras políticas son iguales. Puede decirse que el riesgo y la productividad van de la mano. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

2.2.11. Presupuesto

Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un programa de acción planteado por la administración para un periodo señalado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo máximo. Un cálculo financiero cuantifica las posibilidades de la administración en conformidad con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. (Horngren, 2012)

2.2.11.1. Presupuesto maestro

El presupuesto maestro los planes operativos y financieros de la administración para un periodo determinado, usualmente se lo relaciona con el año fiscal, e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el proyecto básico de lo que intenta lograr la empresa en el tiempo presupuestal. El presupuesto maestro se desarrolla a partir de las resoluciones tanto operacionales como financieras que toman los gerentes. (Horngren, 2012)

2.2.12. Decisiones operativas

Estas tratan acerca de la mejor forma en que se utilizan los recursos limitados de una organización, considerando las alternativas y razones justas de las actividades que se realicen y obteniendo una buena perspectiva de las acciones de la empresa. (Horngren, 2012)

2.2.13. Decisiones de financiamiento

Estas tratan de cómo obtener los fondos para adquirir tales recursos, es decir se refiere a las fuentes de financiamiento, inversión y dividendos con que cuenta la empresa. (Horngren, 2012)

2.3 Fundamentación legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutivas, Legislativas, Judiciales, Electorales y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen los gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos cantonales.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

2.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD

Art. 159.- A los Concejos Municipales Cantonales les corresponde "El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdo y resoluciones".

2.3.3. Reforma a la ordenanza de constitución de la Unidad Administrativa Municipal “Quevedo Shopping Center”

Art. 1.- CONSTITUCIÓN.- Se constituye la Unidad Administrativa Municipal “Quevedo Shopping Center”, como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, económica, financiera y patrimonial, la misma que se rige por la normas contenida en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la presente ordenanza y demás disposiciones que se expidan por los organismos competentes.

Art. 3.- DENOMINACIÓN.- Se la denomina como Unidad Administrativa Municipal “Quevedo Shopping Center” (UAMQSC), la cual se identificará independientemente por su nombre o por sus siglas y actuará en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos.

Art. 4.- AMBITO DE ACCIÓN Y COMPETENCIA.- La Unidad Administrativa Municipal “Quevedo Shopping Center”, ejercerá su acción en el Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos y el País, con competencia para todos lo relacionado con la provisión de los servicios del “Quevedo Shopping Center”, en salas de cine, locales comerciales e islas de productor terminados, patios gastronómicos y parqueaderos de uso público. Quedando terminantemente prohibida la venta de productos perecibles.

Art. 5.- OBJETIVOS.- Garantizar la prestación de los servicios del “Quevedo Shopping Center” en niveles de eficiencia operativa, comerciales, organizacionales y financieros que permitan su sostenibilidad y el fiel cumplimiento de sus obligaciones financieras, referente a las inversiones realizadas para la construcción de la infraestructura.

Art. 6.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD.- Para que se dé el fiel cumplimiento de sus objetivos, son deberes y atribuciones de la Unidad Administrativa Municipal.

1. Responsabilizarse por la gestión eficiente de los servicios que brinda el “Quevedo Shopping Center”, dentro de las jurisdicción cantonal;
2. Vigilar y fiscalizar las actividades de las personas naturales o jurídicas contratadas para la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y guardianía;
3. Utilización efectiva de los recursos que genere el servicio;
4. Garantizar el buen mantenimiento de las obras del “Quevedo Shopping Center”;
5. Asociarse con otras entidades públicas o privadas, para la prestación del servicio; y,
6. Las demás previstas por la Ley, esta ordenanza, estatuto constructivo y otras disposiciones aplicables.

Art. 11.- INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO.- El directorio estará integrado por los siguientes miembros:

1. El Alcalde o su Delegado que será un Concejal en funciones, quien lo presidirá;
2. Un Concejal designado por el I. Concejo Municipal;
3. Un Concejal que presida la Comisión de Vía Pública;
4. Un representante de los arrendatarios de los locales comerciales de “Quevedo Shopping Center”, el mismo que será nombrado en asamblea de los arrendatarios; quien para ocupar o desempeñar ese cargo deberá estar al día en el pago de los cánones de arrendamiento, en el servicio de energía eléctrica y no adeudar valores a la Municipalidad, caso contrario no podrá asumir dicha representación
5. El o la Gerente de la Unidad Administrativa Municipal o quien lo subrogue, asistirá a las sesiones del Directorio con voz informativa, quien actuará como secretario (a).

Art. 18.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.- Son deberes y atribuciones del directorio:

1. Cumplir y hacer cumplir la presente ordenanza, los reglamentos y demás normas jurídicas correspondientes a las actividades de la Unidad Administrativa Municipal;
2. Determinar las políticas y metas de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";
3. Aprobar los programas de obras y mejoras de la Unidad Administrativa Municipal del "Quevedo Shopping Center";
4. Aprobar los reglamentos internos generales y específicos de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";
5. Conocer y dar a conocer los proyectos de ordenanza que requiere la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", para luego ser presentada al Concejo con la finalidad de que se dicte la ordenanza correspondiente.
6. Elaborar y presentar el presupuesto anual de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", ante el I. Concejo Municipal, para su conocimiento y aprobación de acuerdo a la Ley;
7. Autorizar los suplementos, trasposos o resoluciones de crédito entre partidas de diferentes programas;
8. Conocer y aprobar los informes de Gerencia General;
9. Otorgar licencias o declarar en comisión de servicios al gerente General por un tiempo máximo de hasta 30 días en un año;
10. Evaluar permanentemente la gestión de la Unidad Administrativa Municipal y los aspectos contractuales con los usuarios del "Quevedo Shopping Center", e informar al I. concejo;

11. Autorizar la firma de nuevos contratos de arrendamiento; y la renovación de contratos existentes. Todos los contratos de arrendamiento tendrán una duración máxima de un año; y

Las demás que establezcan la Ley, la presente ordenanza y demás reglamentos.

Art. 21.- DESIGNACIÓN.- El Gerente General será nombrado (a) por el Directorio, de una terna presentada por el señor Alcalde y ejercerá sus funciones por dos años, pudiendo ser reelegido en caso de que su desempeño supere los niveles de eficiencia esperados en la gestión.

Art. 22.- RESPONSABILIDAD.- El Gerente General es el responsable directo de la gestión eficiente del servicio de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", frente a los usuarios, el Directorio y el Concejo Municipal, así como el cumplimiento de los aspectos contractuales con el servicio privado, por lo cual podrá ejercer todos los deberes y atribuciones establecidas en la presenta ordenanza.

Art. 24.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL.- Son deberes y atribuciones del Gerente general:

- a) Cumplir y hacer cumplir los parámetros de eficiencia operativa, administrativa, financiera y comerciales esperados en la gestión de servicios.
- b) Administrar la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones del Directorio y demás que determine la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública vigente;
- c) Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";

- d) Elaborar la proforma del presupuesto de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", y sometido a consideración del Directorio para su aprobación;
- e) Controlar la aplicación de los cánones establecidos por el arrendamiento de los locales comerciales y las tarifas por el arrendamiento del parqueo de los vehículos; y exigir su pago oportuno,
- f) Autorizar los traspasos, suplementos y resoluciones de crédito de las partidas de un mismo programa;
- g) Comunicar al Directorio de las gestiones administrativas, comerciales, financieras y técnicas de los trabajos ejecutados;
- h) Ejercer el control y supervisión de los procesos en que intervenga el sector privado;
- i) Cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones emanadas por la leyes, ordenanzas, resoluciones, acuerdos, contratos y actas de negocios y demás documentos que regulen la prestación del servicio que sean competencia de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";
- j) Velar por la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center" de acuerdo con la Ley;
- k) Someter a consideración del Directorio hasta el 31 de enero de cada año, los balances del ejercicio anterior;
- l) Formular los proyectos de ordenanzas, resoluciones, acuerdos, reglamentos e informes para someterlos a consideraciones del Directorio a través del Presidente;
- m) Actuar en el Directorio con voz informativa y convocar a sesiones o reuniones del Directorio por disposición del Presidente y, desempeñar la función de secretario (a).

- n) Nombrar y renombrar a los trabajadores, excepto en los casos que competen a otras autoridades, de conformidad con la Ley y demás reglamentos pertinentes;
- o) Las demás que le confieran el Directorio, las Leyes, ordenanzas y reglamentos vigentes;
- p) Vigilar la actividad mercantil que se realice en la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", dentro del marco legal pertinente;
- q) Velar por el buen orden, limpieza y el uso adecuado de las instalaciones de aprovechamiento común;
- r) Facilitar el trabajo de los Inspectores Sanitarios, SRI y demás funcionarios para el cumplimiento de sus labores respectivas;
- s) Ejercer acciones para eliminar el comercio informal dentro y fuera de los predios de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", en aplicación de la ordenanza de vía pública;
- t) Manejar en conjunto con el Alcalde o su Delegado, la autonomía financiera de los recursos recaudados por la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", para lo cual tendrán una cuenta en una Institución Financiera de manejo exclusivo para esta actividad; y,
- u) Presentar el Concejo en pleno los estados de resultados y presupuestos de gastos e inversiones de forma anual hasta el 15 de Diciembre de cada año.

Art. 28.- DE LA GESTIÓN.- La gestión del servicio de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", comprende la ejecución eficiente de todos los procesos que garantizan su sostenibilidad, este concepto involucra su administración, operación, mantenimiento, comercialización, manejo financiero y expansión.

Art. 30.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO.- Son fuentes de ingreso y financiamiento de la Unidad Administrativa Municipal:

- a) Los cánones de arrendamiento de los locales comerciales, salas de eventos y de usos múltiples las tarifas establecidas para el arrendamiento del parqueadero de vehículos;
- b) Los préstamos concedidos por instituciones nacionales u organismos internacionales;
- c) Los bienes muebles e inmuebles que reciban a cualquier título, por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quevedo, del estado o de cualquier otra entidad de carácter público o privado, natural o jurídica, nacional o extranjera y que sean de origen lícito; y
- d) Las demás que le confieran las leyes y ordenanzas que se dictaren para el efecto.

Art. 31.- Los locales del "Quevedo Shopping Center", se clasifican de la siguiente manera:

- Áreas de eventos y de usos múltiples
- Locales comerciales
- Islas
- Locales de comida rápida
- Parqueadero

Los cobros de arrendamiento de los locales, se lo realizará por metro cuadrado y de acuerdo a la ubicación del mismo, tanto en la parte interior como en el exterior del Centro Comercial, a excepción de los parqueaderos cuya tarifa se establecerá en función del tiempo utilizado, en el caso de no haber sido arrendado en su totalidad.

Art. 40.- Los arrendatarios que no estén al día con el pagos de los cánones de arrendamiento, servicio de energía eléctrica y la Patente Municipal, no podrán participar en las promociones y eventos especiales que organice la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", al día con el pagos de los cánones de arrendamiento, servicio de energía eléctrica y la Patente Municipal, no podrán participar en las promociones y eventos especiales que organice la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center".

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de Investigación

3.1.1. Método Histórico

Este método se utilizó para obtener información de la empresa del año 2013, revisando las actas del consejo cantonal, el presupuesto de la organización y el balance de comprobación correspondiente al año 2013, mediante los mismos se analizaron los resultados obtenidos por la gestión.

3.1.2. Método Sintético

Mediante el método sintético se integra las diferentes partes de la información recopilada, es decir va de lo abstracto a lo concreto para permitir una mayor comprensión del tema tratado. Por ello se parte de la información que proporcionó la administración del Quevedo Shopping Center, los arrendatarios y el directorio, para luego con esos datos dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación.

3.1.3. Método Deductivo

El método deductivo es un método científico que a partir de conocer las generalidades del Quevedo Shopping Center permitió conocer las particularidades de la institución, mediante el uso de información concreta, se aplicó razonamiento lógico deductivo y se llegó a una conclusión valedera para validar la hipótesis planteada.

3.2. Tipos de investigación

Para recabar la información sobre la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center y su rentabilidad fue necesaria la aplicación de los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Investigación exploratoria

Mediante la implementación de este tipo de investigación se logró determinar el alcance que tuvo la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center durante el año 2013, involucrando a los arrendatarios, el directorio y al gerente de la organización.

3.2.2. Investigación descriptiva

Mediante la implementación de la investigación descriptiva se detalló las diferentes actividades que se han realizado durante el año 2013 por parte de la administración del Quevedo Shopping Center y su impacto en la rentabilidad de la organización.

3.3. Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación que se utilizaron para la presente investigación fueron las siguientes:

3.3.1. Fuentes Primarias, son las que permitieron obtener información directamente de los involucrados dentro del tema de la investigación, siendo representadas por la información aportada por la administración del Quevedo Shopping Center, los arrendatarios y el directorio.

3.3.2. Fuentes Secundarias, este tipo de fuente no permite contacto con el involucrado, pero aporta información científica relevante para la investigación, dentro de las más importantes se encuentran las de tipo documental y bibliográfica, son aquellas que provienen de libros, revistas, publicaciones, páginas web, etc.

3.4. Técnicas de investigación

3.4.1. Encuestas, se aplicaron mediante cuestionarios dirigidos a los arrendatarios de los locales comerciales y a los miembros del directorio, para conocer información relevante sobre la gestión administrativa del Quevedo Shopping Center.

3.4.2. Observación, mediante la observación se logró conocer el número de locales que se encuentran arrendados, los cambios o mejoras realizadas en infraestructura, y la afluencia de público al lugar.

3.4.3. Entrevista, se utilizó esta técnica para obtener información precisa de las personas que estuvieron a cargo de la administración del Quevedo Shopping Center durante el año 2013, conocer las actividades desarrolladas durante su gestión y los inconvenientes que se les presentaron.

3.5. Población y Muestra

La población involucrada para la presente investigación son: los miembros del directorio administrativo del Quevedo Shopping Center, los arrendatarios de los locales comerciales que están dentro de las instalaciones del centro comercial y el gerente de la institución.

El Universo objetivo en relación a los arrendatarios de los locales comerciales corresponde a 66 personas.

Por considerarse un universo pequeño se aplicó la encuesta a todos los arrendatarios.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los arrendatarios del Quevedo Shopping Center.

4.1.1.1. Resultados del Objetivo 1

EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2013

Pregunta 1. ¿Cuántos años ha permanecido como arrendatario en el Quevedo Shopping Center?

Cuadro 1. Tiempo como arrendatario del QSC

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	Menos de 1 año	13	20%
B	Entre 1 y 3 años	23	35%
C	Más de tres años	30	45%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán



Gráfico 1. Tiempo como arrendatario

Análisis e interpretación de los resultados: El 45% de los encuestados respondieron que llevan más de tres años como arrendatarios, el 35% entre 1 y 3 años, mientras que el 20% menos de 1 año, por lo cual se comprende que si ha habido estabilidad entre quienes arriendan.

Pregunta 2. ¿Conoce la estructura organizacional que mantiene el QSC para la toma de decisiones?

Cuadro 2. Conoce estructura organizacional

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	49	74%
B	NO	17	26%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

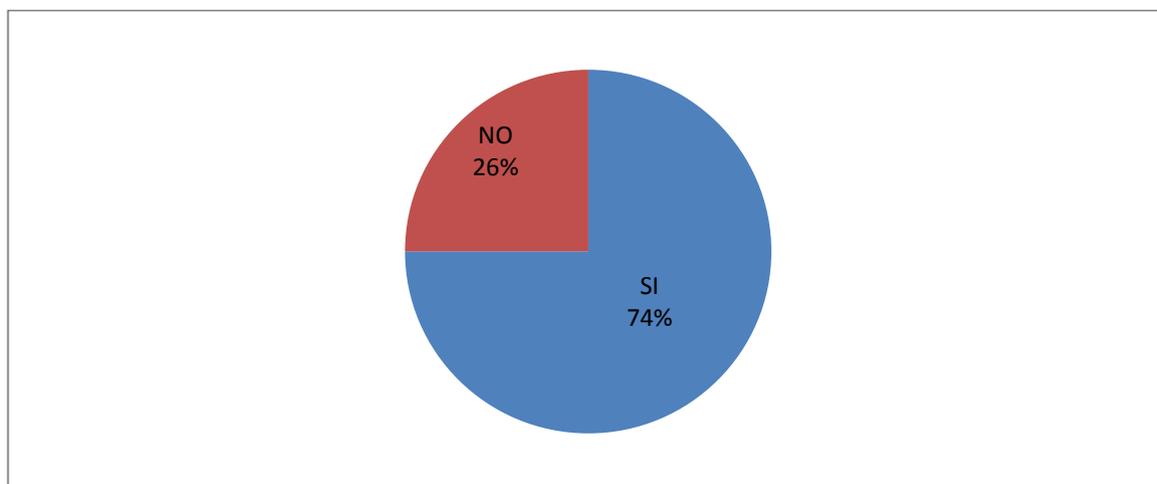


Gráfico 2. Conoce estructura organizacional

Análisis e interpretación de los resultados: El 74% de los encuestados respondieron que si conocen la estructura organizacional que mantiene el Quevedo Shopping Center para la toma de decisiones, mientras que el 26% opina que no.

Pregunta 3. ¿Conoce quienes integran el directorio de la organización?

Cuadro 3. Conoce integrantes del Directorio

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	40	60%
B	NO	26	40%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

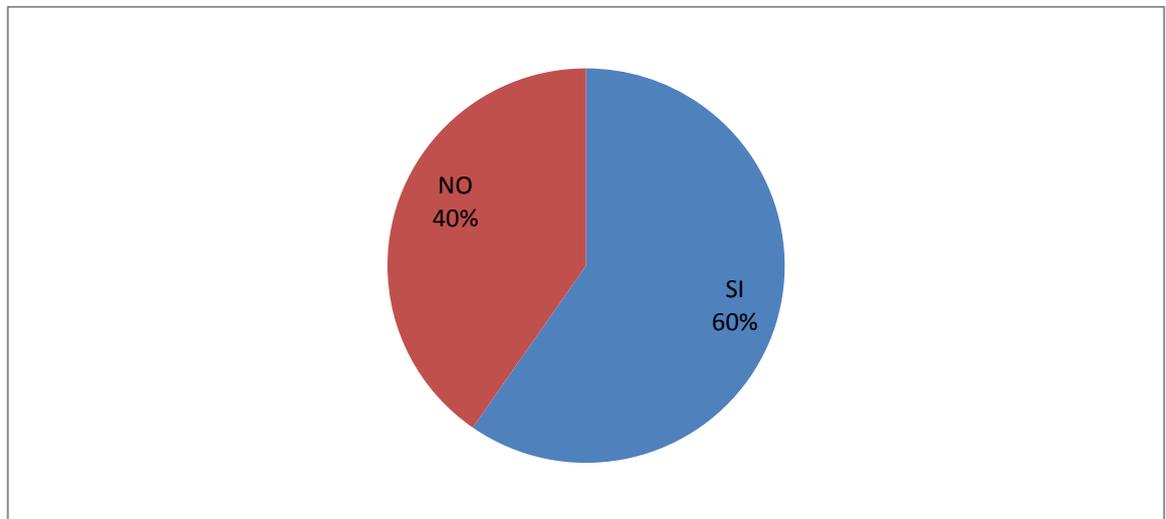


Gráfico 3. Conoce integrantes del directorio

Análisis e interpretación de los resultados: El 60% de los encuestados respondieron que si conocen a quienes integran el directorio del Quevedo Shopping Center, mientras que el 40% aseguran no conocer esta información. A pesar de que un alto porcentaje de los arrendatarios conocen a quienes conforman el directorio, desconocen las funciones que les corresponde desempeñar.

Pregunta 4. ¿Durante el tiempo que ha permanecido en el QSC ha tenido algún problema administrativo?

Cuadro 4. Problema administrativo

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	40	61%
B	NO	26	39%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

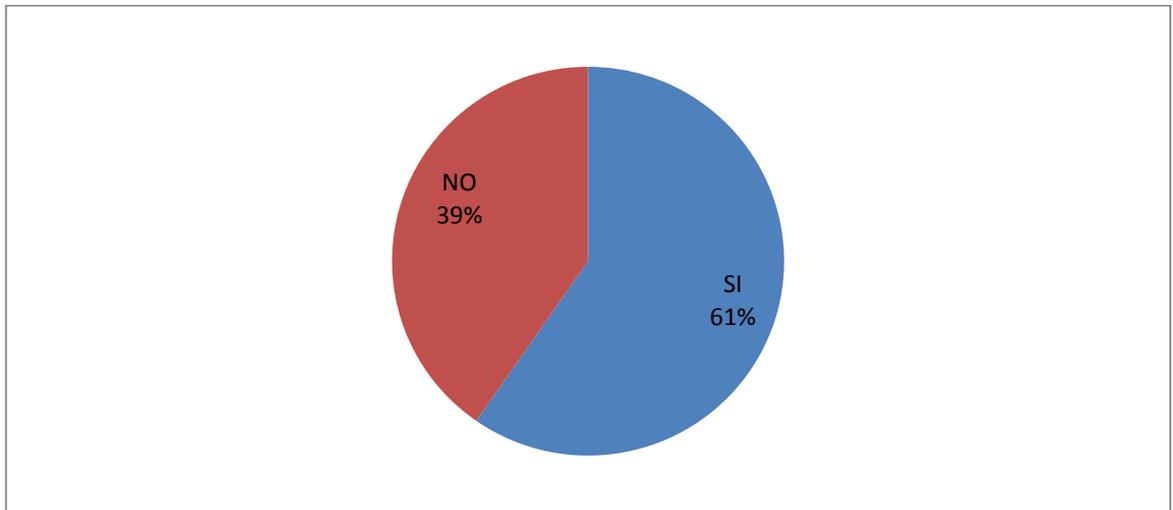


Gráfico 4. Problema administrativo

Análisis e interpretación de los resultados: El 61% de los encuestados respondieron que si han tenido un problema administrativo durante el tiempo que llevan como arrendatarios del Quevedo Shopping Center, mientras que el 39% no han tenido ningún tipo de inconveniente administrativo.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de problema administrativo se le presentó?

Cuadro 5. Tipo de problema presentado

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	Infraestructura	16	40%
B	Cobro de arriendo	14	36%
C	Coordinación entre arrendatarios	5	12%
D	Planificación de actividades	5	12%
E	Otros	0	0%
Total		40	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

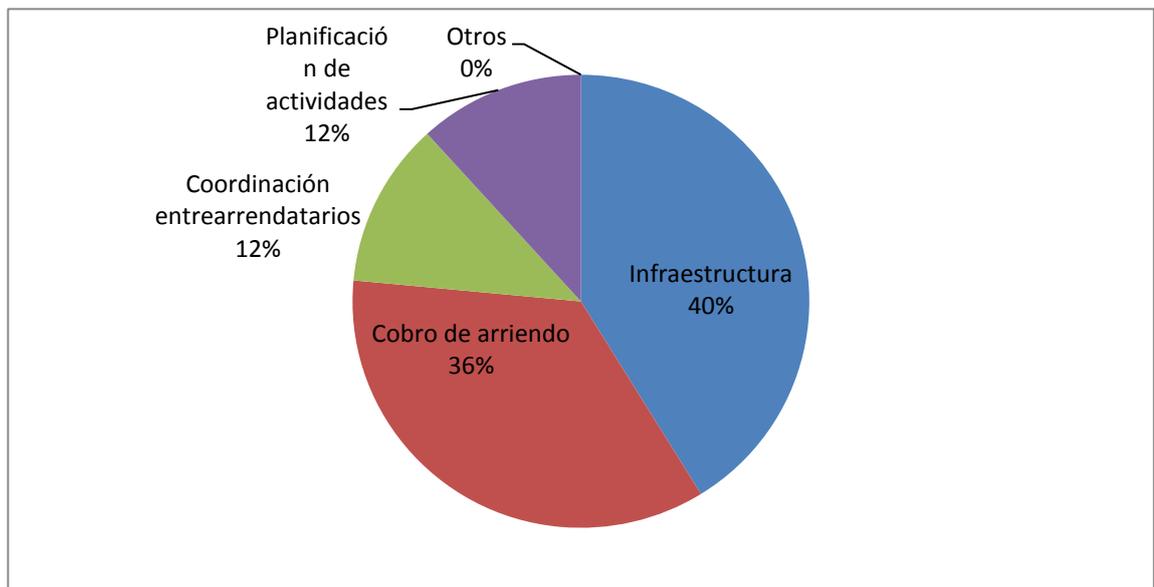


Gráfico 5. Tipo de problema presentado

Análisis e interpretación de los resultados: El 40% de los arrendatarios que han tenido algún problema administrativo aseguran que se debió a la infraestructura del edificio o del local, el 36% al cobro de los valores de arriendo, el 12% debido a la coordinación de los arrendatarios, mientras que el 12% a problemas en la planificación de las actividades del Quevedo Shopping Center.

4.1.1.2. Resultados del Objetivo 2

DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA.

Pregunta 6. ¿Recibió una solución rápida y oportuna a su problema?

Cuadro 6. Solución rápida y oportuna

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	18	45%
B	NO	22	55%
Total		40	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

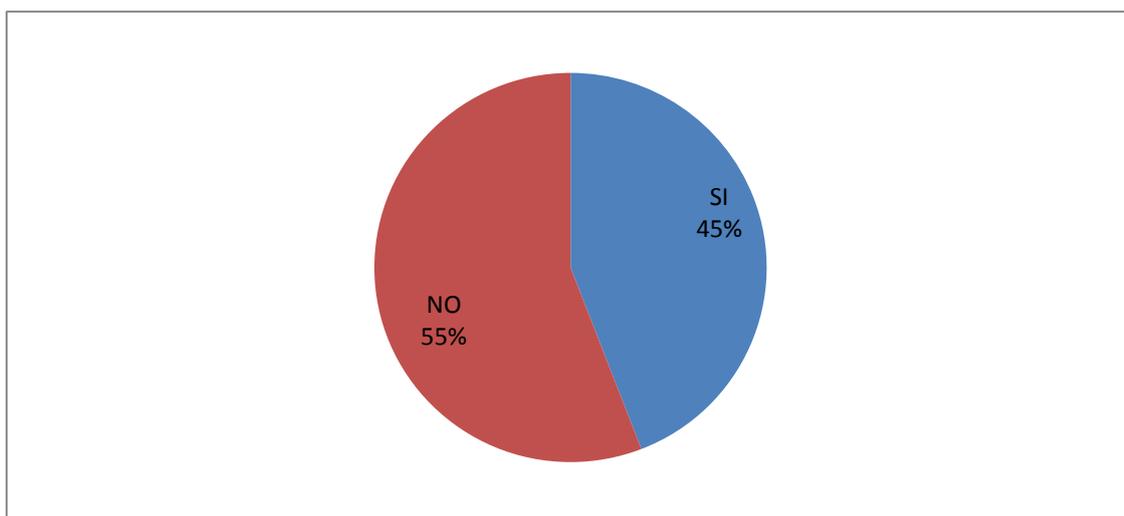


Gráfico 6. Solución rápida y oportuna

Análisis e interpretación de los resultados: El 45% de los arrendatarios que han tenido algún problema administrativo aseguran que recibieron una solución rápida y oportuna a su situación, mientras que el 55% afirman que no recibieron una solución rápida y oportuna a la situación planteada, con lo que se evidencia que la mayoría de los arrendatarios no están satisfechos con los resultados obtenidos en la resolución de los problemas presentados.

Pregunta 7. ¿Considera que el valor del arriendo está acorde con los beneficios de tener su local en el QSC?

Cuadro 7. Valor del arriendo acorde a beneficios

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	36	54%
B	NO	30	46%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

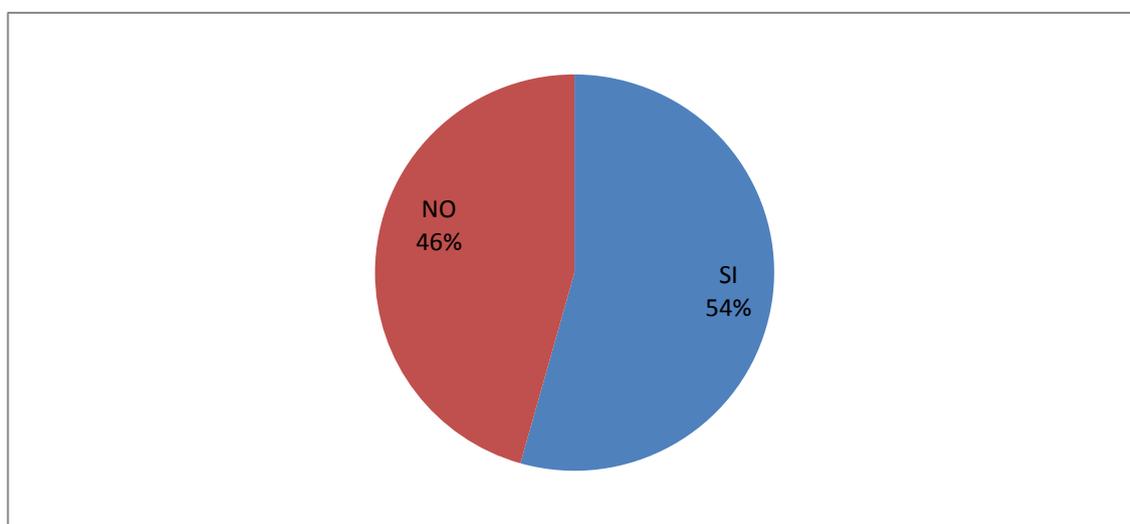


Gráfico 7. Valor del arriendo acorde a beneficios

Análisis e interpretación de los resultados: El 54% de los encuestados respondieron que el valor del arriendo si está acorde con los beneficios que se generan por tener sus locales en el Quevedo Shopping Center, mientras que el 46% considera que el valor del arriendo no está acorde, el principal descontento de los arrendatarios se genera por la ubicación en la planta alta, y el bajo flujo de clientes que visitan sus locales.

Pregunta 8. ¿Cancela puntualmente los valores que le corresponde por arriendos?

Cuadro 8. Cancelación puntual de arriendo

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	53	81%
B	NO	13	19%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

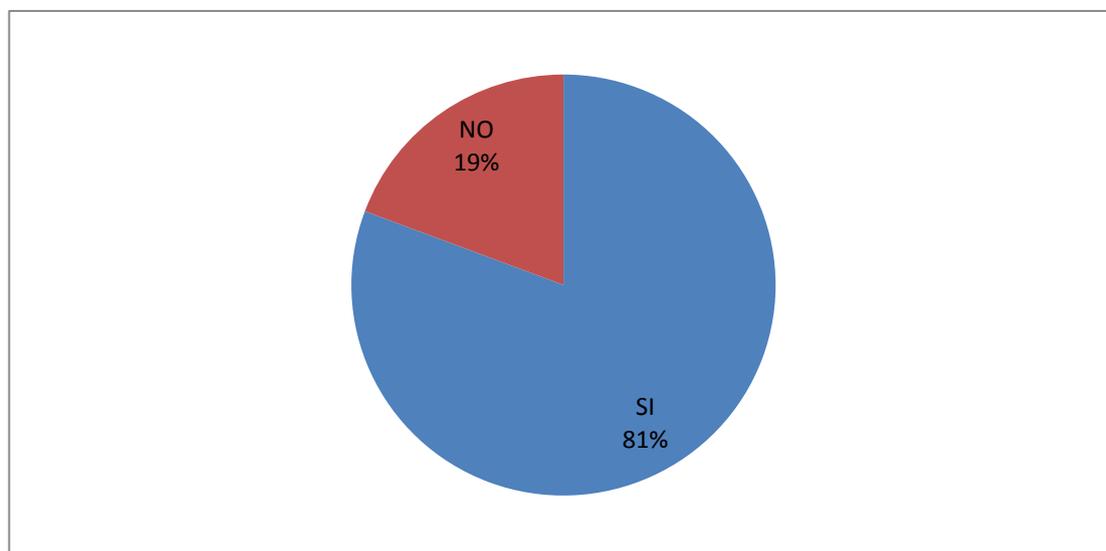


Gráfico 8. Cancelación puntual de arriendo

Análisis e interpretación de los resultados: El 81% de los encuestados respondieron que si cancelan el valor del arriendo de forma puntual, mientras que el 19% admite que no cancela puntualmente, una solicitud que se generó en el 2013 por parte de la gerencia fue que los arrendatarios debían ponerse al día en los valores pendientes que mantenían y no dejar vencer valores por concepto de arriendo.

Pregunta 9. ¿Además del valor del arriendo, cancela algún valor adicional?

Cuadro 9. Cancelación de valor adicional

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	66	100%
B	NO	0	0%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

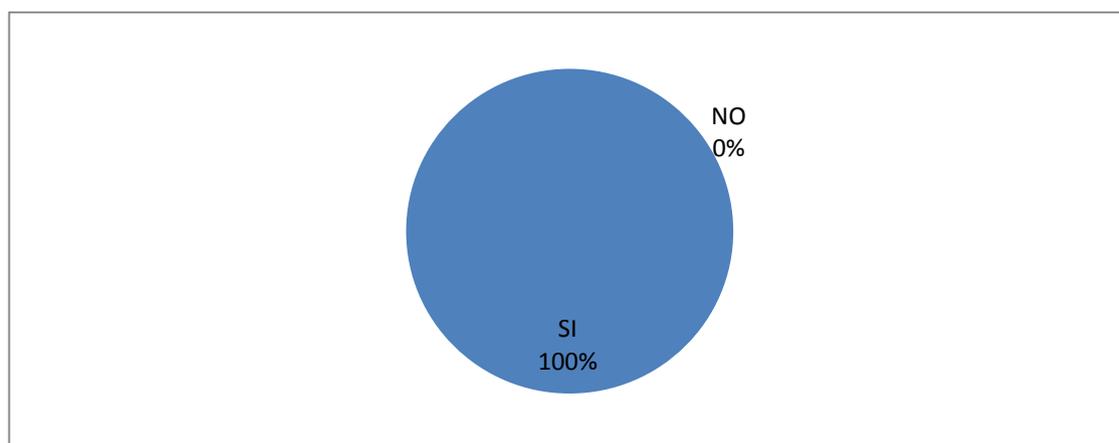


Gráfico 9. Cancelación de valor adicional

Análisis e interpretación de los resultados: El 100% de los encuestados respondieron que sí deben cancelar un valor adicional además del valor correspondiente al arriendo, a ellos les corresponde cancelar el gasto de energía eléctrica, y en caso de realizar publicidad independiente pueden hacerlo con previa autorización de la empresa y manteniendo el distintivo del Quevedo Shopping Center.

Pregunta 10. ¿Se han realizado arreglos o mejoras en la infraestructura del QSC?

Cuadro 10. Arreglos en infraestructura

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	29	44%
B	NO	37	56%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

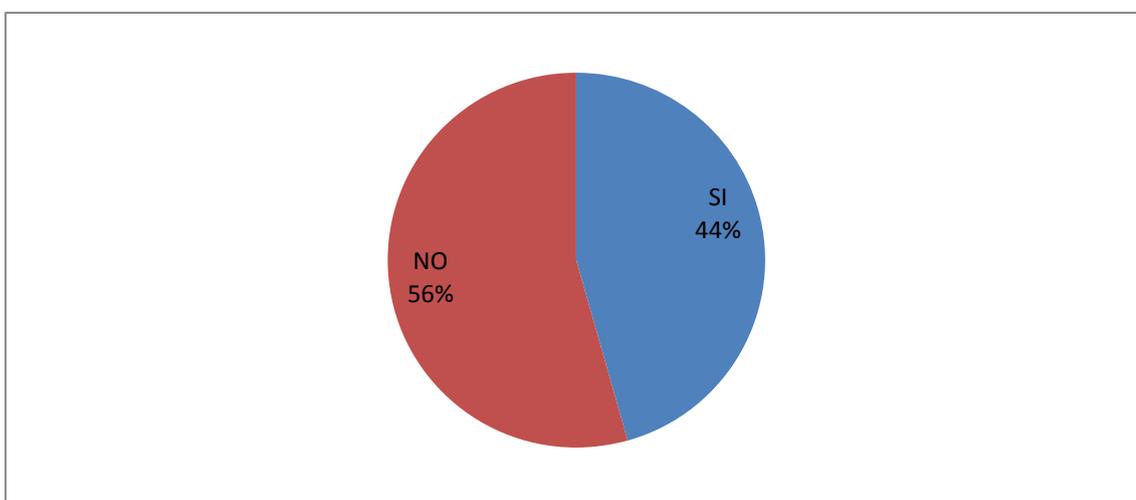


Gráfico 10. Arreglos en infraestructura

Análisis e interpretación de los resultados: El 44% de los encuestados respondieron que sí se han realizado algunos arreglos o mejoras en la infraestructura, mientras que el 56% asegura que no ha habido ningún cambio, un motivo que genera la diferencia de criterios es que para un gran número de arrendatarios los arreglos de la infraestructura han sido parciales y no han significado un verdadero arreglo o mejora, ya que sólo han dado una solución parcial o temporal al problema.

Pregunta 11. ¿Considera que los cambios realizados en la infraestructura ha beneficiado a su local?

Cuadro 11. Cambios han beneficiado al local

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	46	70%
B	NO	20	31%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

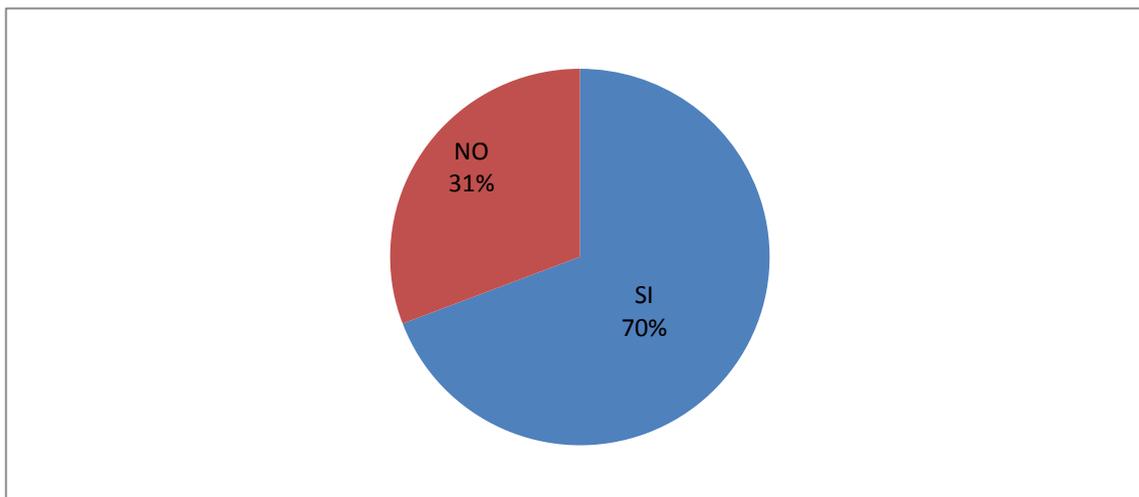


Gráfico 11. Cambios han beneficiado al local

Análisis e interpretación de los resultados: El 70% de los encuestados aseguran que si ha habido arreglos en la infraestructura, y que esos cambios han beneficiado a los locales de los arrendatarios, mientras el 31% afirma que no ha habido beneficio para los locales, e incluso consideran que las problemáticas presentadas han incidido de forma negativa en los clientes ya que refleja descuido en el edificio.

4.1.1.3. Resultados del Objetivo 3

SISTEMATIZAR LAS ACCIONES EJECUTADAS CONSIDERANDO LAS CUATRO FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA EFICIENCIA DE CADA UNA DE ELLAS.

Pregunta 12. ¿Qué actividades han sido realizadas para promover el QSC?

Cuadro 12. Actividades realizadas

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	Festejo Día de la madre	66	100%
B	Festejo Día del niño	66	100%
C	Festejo Navidad	66	100%
D	Exhibición de la Feria del mueble	55	83%
E	Presentaciones para niños	66	100%
F	Bingos	55	83%
G	Sorteos	55	83%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

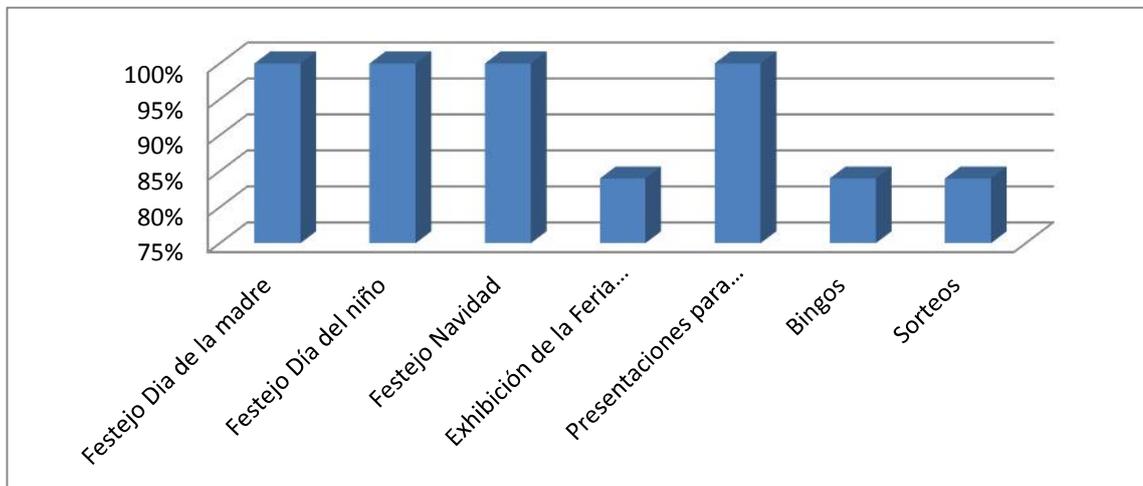


Gráfico 12. Actividades realizadas

Análisis e interpretación de los resultados: El 100% de los encuestados respondieron que las principales actividades que ha realizado la administración del Quevedo Shopping Center para promover la asistencia de la comunidad Quevedeña a los diferentes locales han sido los diferentes festejos: día de la madre, día del niño, navidad y presentaciones infantiles, mientras el 83% marcan como actividad exhibición de muebles, bingos y sorteos.

Pregunta 13. ¿Las actividades realizadas han sido efectivas y han contribuido a mejorar sus ventas?

Cuadro 13. Actividades han sido efectivas

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	26	40%
B	NO	40	60%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

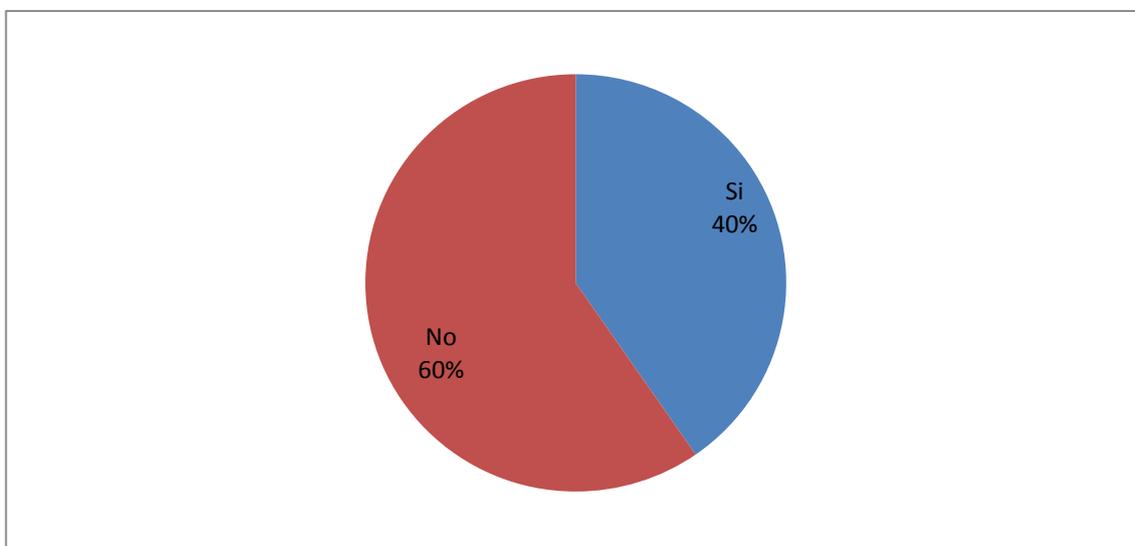


Gráfico 13. Actividades han sido efectivas

Análisis e interpretación de los resultados: El 40% de los encuestados respondieron que las actividades que se han realizado en el Quevedo Shopping Center si han sido efectivas y han mejorado las ventas de sus locales, mientras que el 60% consideran que no han contribuido para ello. El principal objetivo de las actividades que se realizan en el Quevedo Shopping Center es promover a la institución para mejorar las condiciones comerciales de los arrendatarios.

Pregunta14. ¿Las actividades que se realizan son planificadas en coordinación con los arrendatarios?

Cuadro 14. Actividades coordinadas con arrendatarios

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	17	26%
B	NO	49	74%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

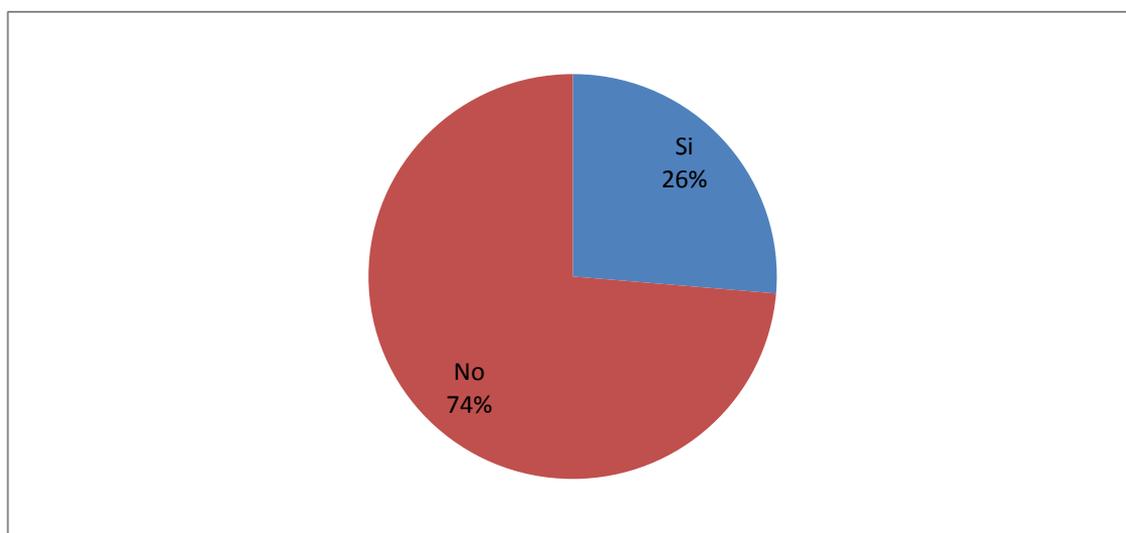


Gráfico 14. Actividades coordinadas con arrendatarios

Análisis e interpretación de los resultados: El 26% de los encuestados respondieron que las actividades que se realizan en EL Quevedo Shopping Center si son coordinadas con los arrendatarios, mientras el 74% de ellos consideran que no son considerados para coordinar las actividades. Se evidencia que la mayoría de los encuestados no se sienten partícipes en la coordinación de las actividades, por ello en ocasiones no están de acuerdo con las actividades planteadas.

Pregunta 15. ¿Se realiza evaluación de las actividades para conocer la incidencia que han tenido en cada uno de los locales?

Cuadro 15. Evaluación de las actividades realizadas

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	SI	0	0%
B	NO	66	100%
Total		66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

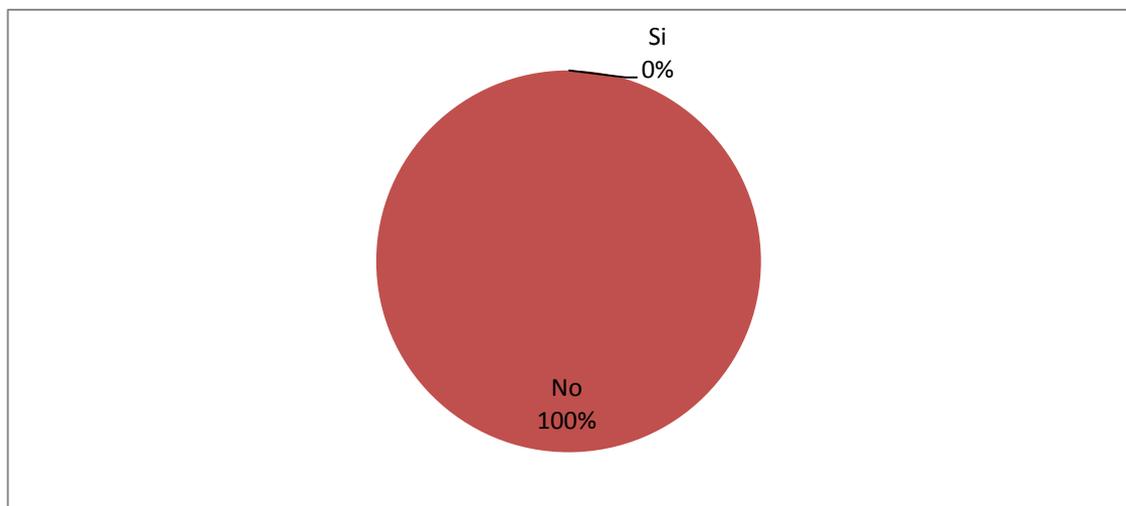


Gráfico 15. Evaluación de las actividades realizadas

Análisis e interpretación de los resultados: El 100% de los encuestados coinciden en responder que las actividades que se realizan en el Quevedo Shopping Center no son evaluadas posteriormente de su realización, por ello en ocasiones no se corrigen errores que se presentan en el desarrollo de las actividades.

Pregunta 16. ¿Qué actividades se podrían implementar para mejorar la asistencia de visitantes al QSC?

Cuadro 16. Actividades que se podrían implementar para mejorar

Ítem	Detalle	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
A	Cambio de administración	9	16%
B	Juegos para niños	66	100%
C	Salas de cine	66	100%
D	Mayor publicidad	55	83%
E	Franquicias reconocidas en patio de comidas	66	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Jessica Vasco Morán

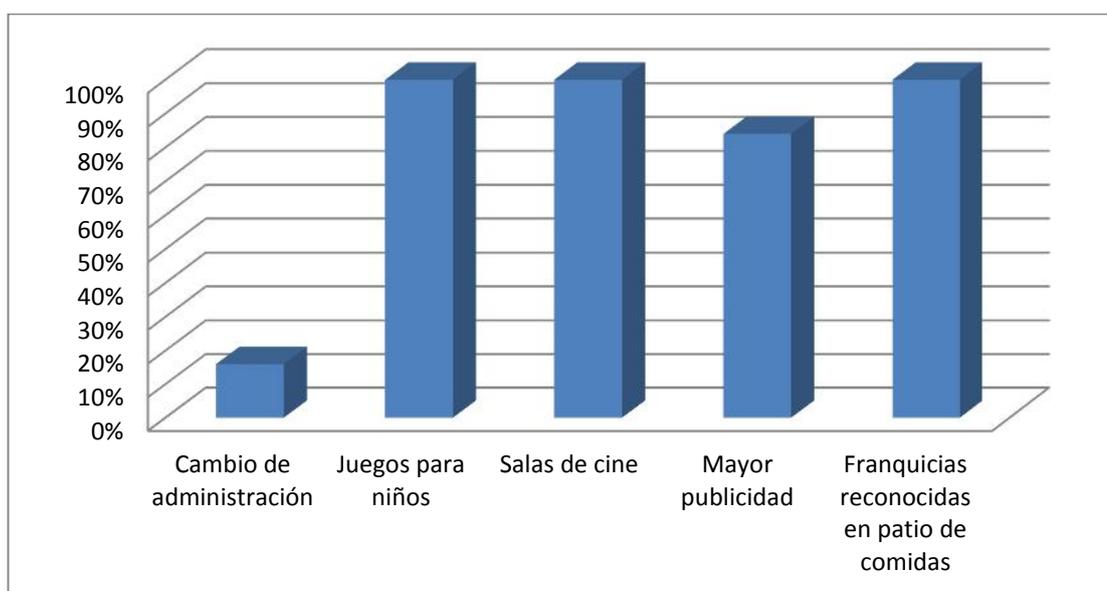


Gráfico 16. Actividades que se podrían implementar para mejorar

Análisis e interpretación de los resultados: El 100% de los encuestados respondieron que las actividades que se podrían implementar para mejorar la asistencia de los visitantes al Quevedo Shopping Center son: juegos para niños, salas de cine y realizar convenios con franquicias reconocidas para el patio de comidas, mientras que el 16% consideran que para mejorar es necesario un cambio de administración y el 83% consideran que se debe intensificar la publicidad.

4.1.2. Resultado de las entrevistas al gerente del Quevedo Shopping Center.

4.1.2.1. Entrevista Ing. Danny Indio Pico, gerente del Quevedo Shopping Center a hasta junio del 2013.

1. ¿Qué función desempeñó en el Quevedo Shopping Center durante el año 2013?

Gerente administrativo hasta junio de 2013.

2. ¿Cómo era el procedimiento para la toma de decisiones?

La toma de decisiones de cosas importantes era a través del directorio que estaba conformado por el alcalde, 2 concejales, un representante de la UTEQ y el representante de los arrendatarios. Como gerente solo era una voz informativa.

En casos como el mantenimiento del shopping eran tomadas directamente por mí.

3. ¿Qué dificultades se presentaban al momento de tomar las decisiones de tipo administrativo?

Uno de los principales problemas era el de la coordinación de las reuniones del directorio, y el hecho de que no existían los recursos para poder ejecutar alguna acción o actividad, cualquier evento que se deseaba realizar había que ingeniárselas para gestionar los recursos con instituciones privadas.

4. ¿Quiénes conformaban parte de su equipo de trabajo?

2 supervisores

1 auxiliar de contabilidad

1 secretaria

1 asesora contable

7 personas de limpieza

5 guardias de seguridad

5. ¿Cuáles fueron los mayores problemas que se presentaron durante su administración?

- Filtración de agua
- Impuntualidad en el pago de los arriendos
- Falta de apoyo del municipio

6. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para resolverlos?

- Indagar para conocer las personas que hicieron la obra y llegar acuerdos para que lo arreglen.
- Dar a conocer al consejo de las personas atrasadas en el pago y tratar de presionarlos para que cumplan.
- Insistir para que acepten realizar cosas que den beneficios al shopping.

7. ¿Dentro del esquema administrativo utilizado por usted, se aplicó administración estratégica?

En ocasiones se daba porque, era difícil llevarlas a la práctica.

8. ¿Cuáles fueron los principales objetivos planteados durante su administración y que acciones se implementaron para conseguirlos?

- Alcanzar que el centro comercial sea como el de las grandes ciudades con altos estándares.
- Consistió en un trabajo permanente, trataba de buscar mecanismos, recurría a personas que tenían recursos para que me ayuden en alguna parte en la realización de los eventos y otra para que me ayuden a través de créditos.

9. ¿Cómo se realizaba el control de los recursos y se aseguraba la optimización de los mismos?

No podría hablar de un control de recursos por que estos no existían, había que ingeniarse para que estos se produzcan.

10. ¿Cómo calificaría la gestión realizada por usted y cuáles considera que fueron los principales motivos para el éxito o fracaso de las estrategias o acciones realizadas durante su gestión?

Lo calificaría como muy bueno.

El haber solucionado el problema de la filtración del agua en un 75 u 80%

Haber solucionado la situación económica que tenía el shopping (deuda) y la credibilidad que gane ante los organismos crediticios.

4.1.2.2. Entrevista Abg. Omar Arévalo Álvarez, gerente del Quevedo Shopping Center a partir de julio del 2013.

1. ¿Qué función desempeñó en el Quevedo Shopping Center durante el año 2013?

Gerente administrativo a partir del mes de julio del 2013.

2. ¿Cómo era el procedimiento para la toma de decisiones?

Las decisiones estaban reguladas por un directorio.

Si se trataba de eventos, mantenimiento, era directamente yo como gerente que las tomaba.

3. ¿Qué dificultades se presentaban al momento de tomar las decisiones de tipo administrativo?

Falta de recursos económicos.

4. ¿Quiénes conformaban parte de su equipo de trabajo?

1 secretaria

1 asistente

3 supervisores

6 personas de limpieza

5. ¿Cuáles fueron los mayores problemas que se presentaron durante su administración?

- Infraestructura no adecuada existía filtración de agua
- Exceso de personal
- Climatización

6. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para resolverlos?

- Gestionar con un contratista donde el shopping aportaba con los materiales y él se encargaba de la obra.
- Nunca se arregló porque era un tema político
- Darle mantenimiento periódicamente con prioridad al patio de comidas, se quería llegar a todo el shopping pero por falta de recursos no se pudo.

7. ¿Dentro del esquema administrativo utilizado por usted, se aplicó administración estratégica?

No, no existía un plan estratégico.

8. ¿Cuáles fueron los principales objetivos planteados durante su administración y que acciones se implementaron para conseguirlos?

1. Que exista mayor visitantes

Se realizaron eventos en fechas especiales, se trabajó en conjunto con los arrendatarios para hacer promociones durante navidad.

2. Mantener el shopping de la mejor manera

Teniendo aires acondicionados, escaleras, ascensores en óptimas condiciones.

3. Tratar de alquilar los locales de la planta alta

Visite empresarios para que alquilen el 2º piso, donde existiría un salón de juegos. Proponer a los arrendatarios que no paguen el primer mes.

4. Cambiar el logo del Quevedo Shopping Center

Se buscó un diseñador gráfico y este se basó por los lineamientos que se le dio.



9. ¿Cómo se realizaba el control de los recursos y se aseguraba la optimización de los mismos?

El único recurso que tenía el Shopping Center es a través de los arriendos, estos se llevaban en cuadros de ingresos, existían muchos atrasos. Se trataba de no gastar en cosas innecesarias.

10. ¿Cómo calificaría la gestión realizada por usted y cuáles considera que fueron los principales motivos para el éxito o fracaso de las estrategias o acciones realizadas durante su gestión?

Con un puntaje de 7 entre bueno y muy bueno.

El haber dejado un shopping operativo con escaleras funcionando, filtraciones de agua controlado, la climatización en excelentes condiciones y el problema de los olores del patio de comida solucionado en un 70%.

4.1.3. Evaluación realizada por los miembros del directorio del Quevedo Shopping Center a la gestión administrativa

Cuadro 17.- Evaluación del cumplimiento de funciones y atribuciones del gerente del Quevedo Shopping Center.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL	Evaluación		
	SI	NO	En ocasiones
Cumplir y hacer cumplir los parámetros de eficiencia operativa, administrativos, financieros y comerciales		X	

esperados en la gestión de servicios.			
Administrar la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones del Directorio y demás que determine la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública vigente;	X		
Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";	X		
Elaborar la proforma del presupuesto anual de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", y someterlo a consideración del Directorio para su aprobación;	X		
Controlar la aplicación de los cánones establecidos por el arrendamiento de los locales comerciales y las tarifas por el arrendamiento del parqueo de los vehículos; y exigir su pago oportuno,	X		
Autorizar los traspasos, suplementos y resoluciones de crédito de las partidas de un mismo programa;	X		
Informar al Directorio de las gestiones administrativas, comerciales, financieras y técnicas de los trabajos ejecutados;			X
Ejercer control y supervisión de los procesos en que intervenga en sector privado;	X		
Cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones emanadas por las leyes, ordenanzas, resoluciones, acuerdos, contratos, actas de negocios y demás documentos que regulen la prestación del servicio que sean competencia de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center";	X		

Velar por la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center" de acuerdo con la Ley;	X		
Someter a consideración del Directorio hasta el 31 de enero de cada año, los balances del ejercicio anterior;	X		
Formular los proyectos de ordenanzas, resoluciones, acuerdo, reglamentos e informes para someterlos a consideración del Directorio a través del Presidente;		X	
Actuar en el Directorio con voz informativa y convocar a sesiones o reuniones del Directorio por disposición del Presidente y, desempeñar la función de secretario (a).			X
Nombrar y renombrar a los trabajadores, excepto en los casos que competen a otras autoridades, de conformidad con la ley y demás reglamentos pertinentes;		X	
Vigilar la actividad mercantil que se realice en la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", dentro del marco legal pertinente;	X		
Velar por el buen orden, limpieza y el uso adecuado de las instalaciones de aprovechamiento común;	X		
Facilitar el trabajo de los Inspectores Sanitarios, SRI y demás funcionarios para el cumplimiento de sus labores respectivas;	X		
Ejercer acciones para eliminar el comercio informal dentro y fuera de los predios de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", en aplicación de la ordenanza de vía pública;		X	

Manejar en conjunto con el Alcalde o su Delegado, la autonomía financiera de los recursos recaudados por la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", para lo cual tendrán una cuenta en una Institución Financiera de manejo exclusivo para esta actividad; y,		X	
Presentar el Concejo en pleno los estados de resultados y presupuestos de gastos e inversiones de forma anual hasta el 15 de Diciembre de cada año.	X		

Para realizar la evaluación de la gestión de la administración del Quevedo Shopping Center durante el año 2013 se recurrió a dialogar con los miembros del directorio, quienes coincidieron al momento de responder en lo expuesto en el cuadro 17.

Además añadieron que no hay parámetros definidos para evaluar en lo que corresponde a cumplir los parámetros de eficiencia operativos, administrativos, financieros y comerciales esperados en la gestión de servicios.

En cuanto al personal que labora en el Quevedo Shopping Center, no dependía de la administración, por lo tanto no podían ni añadir, ni remover personal según sus necesidades.

Se dificulta la autonomía financiera debido a que los únicos recursos financieros de los cuales dispone el QSC son sólo los que ingresan por concepto de arriendos y por convenios o créditos del sector privado, además se evidencia pagos pendientes de años anteriores por pago de alquiler que se dificultan su cobro y locales vacíos en la planta alta.

4.1.4. Rentabilidad

En el cuadro 18 se detalla los 66 locales que hay en el Quevedo Shopping Center distribuidos en la planta baja, planta alta, las islas y el garaje, comparando los ingresos proyectados al inicio del año por la administración y los ingresos reales obtenidos al final del año 2013, determinando que el nivel de cumplimiento que se obtuvo frente a lo presupuestado fue del 76,38%.

Además se evidencia la deficiente recuperación de valores en lo que corresponde al reembolso por concepto de energía eléctrica, y la mínima recuperación de cartera del 2012, aunque se debe resaltar que durante el 2013 el pago de los valores de arriendo fue más regular y se evitó atrasos en el pago de los arriendos.

Cuadro 18.- Nivel de cumplimiento

Ubicación	Total Número de locales	Ingreso Proyectado	Ingreso 2013	Cumplimiento
Planta baja	22	144.684,72	144.461,88	99,85
Planta alta	29	119.840,12	80.165,24	66,89
Islas	12	24.354,80	21.790,61	89,47
Otros	3	13.959,27	9.891,20	70,86
Reembolso energía eléctrica		41.221,92	33.047,09	80,17
Recuperación de cartera 2012		35.028,08	184,06	0,53
Total	66	379.088,91	289.540,08	76,38 %

Los ingresos del Quevedo Shopping Center están determinados exclusivamente por los valores de arriendo que se cobran, incluyendo el arriendo del garaje.

Cuadro 19.- Rentabilidad

Detalle	Cantidad
Ingresos de gestión	\$ 289.540,08
Egresos de gestión	\$ 281.583,08
Rentabilidad	\$ 7.957,00
	2,75%

En el cuadro 19 se determinó que la rentabilidad obtenida por el Quevedo Shopping Center fue \$7.957, considerando los ingresos y egresos de gestión efectuados en el año 2013, lo que corresponde a 2,75%.

4.2. Discusión

Para la realización de la discusión del presente trabajo investigativo se recurrió a la definición presentada por Ramírez Cardona (2009) que define a la administración como un proceso que consiste en planear, ordenar, conducir, coordinar y verificar, involucrando a la planeación, dirección, realización e inspección del trabajo por medio de la ocupación de personas y recursos para llegar a determinados objetivos.

La administración del Quevedo Shopping Center no cumple efectivamente con el proceso anteriormente descrito, no dispone de los recursos existentes de forma planificada, no se visualiza a largo plazo, muchas de sus actividades se planifican a corto plazo y sin mucho análisis, varias de las actividades se ven limitadas por la poca disponibilidad de recursos económicos.

La gestión para Berghe Romero (2010) involucra la competencia de generar lo nuevo y hacer los mejores cambios; es necesario considerar los beneficios que se pueden obtener para mantener la capacidad de crecer y desarrollarse. También le compete la toma de resoluciones para ejecutar y gestionar los proyectos de la empresa.

La gestión realizada durante el año 2013 evidencia un limitado desarrollo de actividades, lo que no generó grandes cambios, se añade que a pesar de que hubieron dos gerentes en el periodo 2013, ambos tuvieron que priorizar las actividades debido a la limitación de recursos, debiendo cubrir las necesidades prioritarias, una de las grandes falencias de ambas administraciones fue la de no evaluar los resultados después de la realización de las actividades.

Considerando la fórmula de Van Horne & Wachowicz (2010) para el cálculo de la rentabilidad en relación con las ventas: $(\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}) / \text{Ventas netas}$ nos da la ganancia relativa a las ventas, es una

medida de la eficiencia en la operación de la empresa. El nivel de rentabilidad del Quevedo Shopping Center es bajo, considerando la fórmula anterior apenas alcanza el 2,75%, resaltando que uno de los rubros más significativos fue la poca efectividad en el cobro de cuentas vencida por a los arrendatarios de periodos anteriores.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La estructura organizacional del Quevedo Shopping Center está determinada en la ordenanza municipal, la cual establece los cargos de Gerente, Secretario y/o contador y supervisor, durante el año 2013 se evidenció exceso de personal y la limitante que mantiene la gerencia para reducirlo a niveles óptimos.

La administración del Quevedo Shopping Center no aplica planificación estratégica en el desarrollo de sus funciones, no se visualiza a largo plazo, en parte por la falta de disponibilidad de recursos económicos. El nivel de rentabilidad del Quevedo Shopping Center es bajo, apenas alcanza el 2,75%, que equivale a \$7.957, resaltando que existe poca efectividad en el cobro de cuentas vencida por parte de los arrendatarios del periodo 2012.

Las actividades realizadas durante el año 2013 no cumplen con las fases del proceso administrativo, siendo una de las mayores deficiencias el hecho de no evaluar de los resultados después de la realización de las mismas. La evaluación de la gestión administrativa si contribuye a mejorar la eficiencia administrativa, al proveerle un mecanismo de control para la optimización de los recursos disponibles.

5.2. Recomendaciones

Establecer la estructura organizacional idónea que le permita ser eficientes y obtener mejores resultados, para que sea aprobada por el directorio y aplicada en la institución.

Implementar la planificación estratégica como parte integral de la administración del Quevedo Shopping Center, para visualizar a largo plazo los resultados que se desean obtener, considerando la participación y opinión de los arrendatarios. A su vez establecer un sistema de cobro efectivo para recuperar valores pendientes de pago de arriendo de años anteriores y establecer mecanismos para evitar que se generen atrasos en los pagos por parte de los arrendatarios.

Desarrollar actividades que promuevan la visita de la comunidad quevedeña a las instalaciones del Quevedo Shopping Center, para fijarlo en la mente de las personas como una buena opción para ir, asegurando de esta forma el interés de los arrendatarios para permanecer allí, considerando las fases del proceso administrativo.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

VI. Literatura citada

- Berghe Romero, E. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Brealy, R., & Myer, S. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chávez, V., & Pilco, J. (2011). *Auditoría de Gestión Administrativa al Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al periodo enero a diciembre del 2010*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica del Litoral
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACION. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Prieto Herrera, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1

Encuesta dirigida a los arrendatarios del Quevedo Shopping Center

OBJETIVOS.

1.- EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2013.

CUESTIONARIO PARA LOS ARRENDATARIOS DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER

1.- • Analizar la estructura organizacional que orienta la toma de decisiones

1- ¿Cuántos años ha permanecido como arrendatario en el Quevedo Shopping Center? (Objetivo1)

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Más de 3 años

2- ¿Conoce la estructura organizacional que mantiene el QSC para la toma de decisiones?

SI NO

3- ¿Conoce quienes integran el directorio de la organización?

SI NO

4- ¿Durante el tiempo que ha permanecido en el QSC ha tenido algún problema administrativo? ¿De qué tipo?

SI NO

- a) Infraestructura
- b) Cobro de arriendos
- c) Entre arrendatarios
- d) Planificación de actividades
- e) Otros

5- ¿Recibió una solución rápida y oportuna a su problema?

SI

NO

2.- Determinar el nivel de rentabilidad de la planificación estratégica implementada.

6- ¿Considera que el valor del arriendo está acorde con los beneficios de tener su local en el QSC? (Objetivo 2)

SI

NO

7- ¿Cancela puntualmente los valores que le corresponde por arriendos? (Objetivo 2)

SI

NO

8- ¿Además del valor del arriendo, cancela algún valor adicional? (Objetivo 2)

SI

NO

9- ¿Se han realizado arreglos o mejoras en la infraestructura del QSC? (Objetivo 2)

SI

NO

10- ¿Considera que los cambios realizados en la infraestructura ha beneficiado a su local?

SI

NO

3.- Sistematizar las acciones ejecutadas considerando las cuatro fases del proceso administrativo y la eficiencia de cada una de ellas.

**11- ¿Qué actividades han sido realizadas para promover el QSC?
(Objetivo 3)**

- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
-

12-¿Las actividades realizadas han sido efectivas y han contribuido a mejorar sus ventas?

SI NO

13-¿Las actividades que se realizan son planificadas en coordinación con los arrendatarios? (Objetivo 3)

SI NO

14-¿Se realiza evaluación de las actividades para conocer la incidencia que han tenido en cada uno de los locales? (Objetivo 3)

SI NO

15-¿Qué actividades se podrían implementar para mejorar la asistencia de visitantes al QSC?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Anexo 2

Entrevista dirigida a los Gerentes del Quevedo Shopping Center.

- 1. ¿Qué función desempeñó en el Quevedo Shopping Center durante el año 2013?**
- 2. ¿Cómo era el procedimiento para la toma de decisiones?**
- 3. ¿Qué dificultades se presentaban al momento de tomar las decisiones de tipo administrativo?**
- 4. ¿Quiénes conformaban parte de su equipo de trabajo?**
- 5. ¿Cuáles fueron los mayores problemas que se presentaron durante su administración?**
- 6. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para resolverlos?**
- 7. ¿Dentro del esquema administrativo utilizado por usted, se aplicó administración estratégica?**
- 8. ¿Cuáles fueron los principales objetivos planteados durante su administración y que acciones se implementaron para conseguirlos?**
- 9. ¿Cómo se realizaba el control de los recursos y se aseguraba la optimización de los mismos?**
- 10. ¿Cómo calificaría la gestión realizada por usted y cuáles considera que fueron los principales motivos para el éxito o fracaso de las estrategias o acciones realizadas durante su gestión?**

Anexo 3

Distribución de los locales comerciales y proyección de ingresos 2013

LOCALES PLANTA ALTA				
NOMBRE CONCESIONARIO	RAZON SOCIAL	LOCAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
LOCAL VACIO		L. 1	357,93	4.295,16
LENIN VILLAVICENCIO	PUNTO CREATIVO	L. 2	287,28	3.447,32
LOCAL VACIO		L. 3	200	2.400,00
BANCO SOLIDARIO	BANCO SOLIDARIO	L. 4	786,8	9.441,60
LOCAL VACIO		L. 5	189,98	2279,76
FANNY MARIA LATA	AZALEYA "venta sandalias mujer	L. 6	305,64	3.667,68
SILVIA LORENA PALMA NUÑEZ	BOUTIQUE LIMITOOS	L. 7	317,64	3.811,68
Delfina Margoth Pozo Medina	BOUTIQUE SHAMEL	L. 8	288,48	3.461,76
LOCAL VACIO			341,09	4093,08
LOCAL VACIO			352,57	4230,84
KIMBERLY ROSAS	VENTA POR CATALOGO JSM	L. 11	339,96	4.079,52
MERCEDES PRADO	BOUTIQUE EMILIA	L. 12	234	2.808,00
LOCAL VACIO		L. 13	185,2	2.222,40
JORGE JUVENAL CASTRO CONZAL	JOYERIA MARTHITA	L. 14	175,68	2.108,16
JOSE PINCAY JARAMILLO	DIGI-PHOT "Fotografías"	L. 15	172,26	2.067,12
GLADYS VELOZ	OFICINA DE YANBAL	L. 16	169,92	2.039,04
DAVID VACA	COMPUVAL-venta de computadoras	L. 17	188,16	2.257,92
GLANDA CARDENAS	VENTA DE COMPUTADORAS	L. 18	254,57	3.054,84
ARACELY LOOR	CANDIES -venta de dulces	L. 19	168,36	2.020,32
GEOVANNY JIMENEZ	VENTA DE ROPA POR CATALOGO	L. 20	181,7	2.180,40
LILIANA NARDA PLUAS CRUZ	D'LIZ AROMAS Y ESENCIAS	L. 21	164,16	1.969,92
HORTENCIA WONG	VENTA DE ROPA INTERIOR	L. 22	168,72	2.024,64
LUIS GARCIA	ALMACEN DE TELAS	L. 23	188,04	2.256,48
NICOLAS MOLINA	BOUTIQUE	L. 24	283,68	3.404,16
KATTY GUZMAN	GABINETE DE BELLEZA STYLOS	L. 25	324	3.888,00
LOCAL VACIO		L. 26	540,14	6.481,68
ALARMAS COMUNITARIAS		L. 27	0	0,00
MARIA INES URBAN MUNOZ	VENTA DE GORRAS	L. 28	147,36	1.768,32
SERGIO IZQUIERDO	VENTA Y ARREGLO DE CELULARES	L. 29	150	1.800,00
OTTATI AYALA	BIENES RAICES	L. 30	311,52	3.738,24
JAIME HURTADO	HELADERIA	L. 31	404,64	4.855,68
DANIEL GALARZA	COMEDOR MANABITA	L. 32	321,48	3.857,76
MAXIMO RIVERA	COMEDOR ENCOCADOS DE MESA	L. 33	306,24	3.674,88
FREDERY QUINONEZ	COMEDOR LOS NEGRITOS Y QUINONES	L. 34	332,04	3.984,48
FREDDY VERNAZZA	PIZZA HOUSE	L. 35	343,44	4.121,28
RAMIRO ANDRADE HISPANIGRANDE	DISTRIBUIDOR DE CLARO	L. 36	299,23	3.590,76
VANESSA IBARRA	CAFETERIA	L. 37	204,77	2.457,24
TOTAL INGRESOS ARRIENDOS PLANTA ALTA			9.986,68	119.840,12

LOCALES PLANTA BAJA				
NOMBRE CONCESIONARIO	RAZON SOCIAL	LOCAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
MERY SALTOS	PARQUEADERO	SUB-TERRANEO L 1.	500	6.000,00
CONSORCIO PICHINCHA	CONSORCIO PICHINCHA	L. 2	1.500,00	18.000,00
OPTICA DEL ECUADOR	OPTICA GILL	L. 3	1.060,42	12.725,04
YURYA OSORIO	ARTICULOS DE FIESTA	L. 3 (1)	248,92	2.987,04
JULIA DEL CAMPO	TOALLAS ANION	L. 3 (2)	535,71	6.428,52
	Adjunto local 3 sub 2	L. 3 (10)		
TERESA QUISATASIG	CABINAS DE PORTA	L. 3 (3)	193,62	2.323,44
TULA SALAS	LUXXUS	L. 3 (4)	221,2	2.654,40
PAUL MORANTE		L. 3 (5)	176,96	2.123,52
EDWIN YUGCHA	CYBER	L. 3 (6)	176,96	2.123,52
MICHAEL LOOR PARRA		L. 3 (7)	176,96	2.123,52
GLORIA ALVAREZ	VENTA DE SANDALIAS	L. 3 (8)	176,96	2.123,52
MARIA CHIRUPANTA TIGSE	BOUTIQUE	L. 3 (9)	176,96	2.123,52
CRISTIAN SALAZAR - CONECEL	DISTRIBUIDOR DE CLARO	L. 4	1.269,20	15.230,40
MARIO FELIPE MOLINA	ROMANOS venta zapatos hombre	L. 5	887,125	10.645,50
VILMA MENA	BOUTIQUE VOGUE	L. 6	454,125	5.449,50
ELECTROEXITO - ARQ. SEGUNDO	ELECTROEXITO	L. 7	2677,09	32.125,08
GILDA FIGUEROA		L. 8	300	3.600,00
MILTON MEZA SALAS	LUXXUS	L. 9	264,1	3.169,20
SEGUNDO RODRIGO JACHO GUAN	CONTINENTAL TAYLOR	L. 10	222,94	2.675,28
LUIS ALEXANDER ANALUISA QUIS	BOUTIQUE	L. 11	260,9	3.130,80
SOLAMYI ELIZABETH LOOR GUERRA	GUAU "Tienda de mascotas"	L. 12	235,03	2.820,36
TERESA VICTORIA MENDIETA MORAN	BOUTIQUE PAOBAL	L. 13	341,88	4.102,56
TOTAL INGRESOS ARRIENDOS PLANTA BAJA			12057,06	144.684,72

ISLAS				
NOMBRE CONCESIONARIO	RAZON SOCIAL	LOCAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
JAIME PASTUISACA	LIBRERIA CRISTIANA	# 1 P. B.	140	1.680,00
BLANCA QUISATASIG	HELADERIA	# 2 P. B.	100,8	1.209,64
MAYRA ORTEGA BAZURTO	TEJIDOS	# 4 P. B.	100,8	1.209,64
CONSORCIO PICHINCHA		# 5 P. B.	350	4.200,00
ISLA VACIO		# 6 P. B.	140	1.680,00
DANNY GARCIA	VENTA ARTICULOS CUERO	# 8 P. B.	125,39	1.504,71
WESTERN UNION	ENVIO DE ENCOMIENDAS-PAQ	# 7 P. B.	140	1.680,00
GUILLERMO PLAZA	SAL Y DULCE	# 2 P. A.	100,8	1.209,60
SHAMEL MENENDEZ	ROPA DE BEBE	# 4 P. B.	112,89	1.354,68
VACIO		# 6 P. A.	100,8	1.209,60
MERCY QUIUJE	VENTA DE CARTERAS	# 7 P. A.	86,4	1.036,80
LOTERIA NACIONAL	VENTA DE LOTERIA	# 9 P. A.	79,2	950,36
JUAN FIALLOS VALLEJO	PRODUCTOS GARDEN	# 10 P. A.	140	1.680,00
ANGELICA MENDOZA	TEJIDOS	# 11 P. A.	100,8	1.209,60
ISLA VACIA		# 12 P. A.	100,8	1.209,60
ISLA VACIA		# 15 P. A.	110,88	1.330,56
TOTAL INGRESOS ARRIENDOS ISLAS			2.029,57	24.354,80

VARIOS				
NOMBRE CONCESIONARIO	RAZON SOCIAL	LOCAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
DELIA ROMERO	BAÑOS	PLANTA ALTA	89,29	1.071,48
MOVISTAR	ANTENAS MOVISTAR	TERRAZA	1.050,00	12.600,00
LUIS FERNANDO MOLINA	MAQUINAS DE CHICLES	PLANTA ALTA	23,98	287,79
TOTAL INGRESOS ARRIENDOS-OTROS ARRIENDOS			1.163,27	13.959,27

Anexo 4

FODA del Quevedo Shopping Center

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura Ubicación central Climatización general Aceptación de la comunidad Directorio estructurado Equipo de trabajo asignado	Inestabilidad en los cargos administrativos Atraso en el pago de los arriendos Dificultad en la colocación de los locales comerciales del segundo piso Mínimo número de actividades realizadas para atraer a la comunidad Escasos recursos económicos Presenta pérdidas en los estados financieros anuales Exceso de personal Inexistencia de plan estratégico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Créditos de instituciones Realización de eventos Alianzas estratégicas con otras instituciones	Grandes comercios de la localidad Instalación de nuevos centros comerciales en la ciudad Escaso apoyo del municipio Intereses políticos

Anexo 5

Balance de comprobación

QUEVEDO SHOPPING CENTER					
Balance de Comprobación					
Del 01/01/2013 al 31/12/2013					
Cuenta	Descripción	Débitos	Créditos	Saldo deudor	Saldo Acreedor
1	ACTIVOS	829.234,36	861.708,05	-32.473,69	0,00
11	OPERACIONES	829.234,36	861.708,05	-32.473,69	0,00
111	DISPONIBILIDADES	522.047,69	510.279,76	11.767,93	0,00
11101	CAJAS RECAUDADORAS	186.136,94	174.653,53	11.483,41	0,00
1110101	CAJAS RECAUDADORAS	186.136,94	174.653,53	11.483,41	0,00
1110101001	CAJAS CHICA OFICINA	5.500,00	5.494,74	5,26	0,00
1110101002	TESORERIA MUNICIPAL	180.636,94	169.158,79	11.478,15	0,00
11103	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO LEGAL	335.910,75	335.626,23	284,52	0,00
1110301	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA NACIONAL	335.910,75	335.626,23	284,52	0,00
1110301001	BANCO MAACHALA CTA CTE # 1120102210	335.910,75	335.626,23	284,52	0,00
112	ANTICIPOS DE FONDOS	17.167,46	17.917,31	-749,85	0,00
11202	ANTICIPOS DE SERVIDORES PUBLICOS	1.820,00	1.382,50	437,50	0,00
1120101	ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "A"	1.520,00	1.382,50	137,50	0,00
1120101001	ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "A"	1.420,00	1.382,50	37,50	0,00
1120101008	ANTICIPO DE SUELDO REYES MORA VIOLETA	100,00	0,00	100,00	0,00
1120102	ANTICIPOS REMUNERACION TIPO "B"	300,00	0,00	300,00	0,00
1120102001	ANTICIPOS REMUNERACION TIPO "B"	300,00	0,00	300,00	0,00
11205	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	12.380,83	9.466,29	2.914,54	0,00
1120501	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	12.380,83	9.466,29	2.914,54	0,00
1120501001	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	12.380,83	9.466,29	2.914,54	0,00
11211	GARANTIAS ENTREGADAS	2.966,63	7.068,52	-4.101,89	0,00
113	CUENTAS POR COBRAR	290.019,21	333.510,98	-43.491,77	0,00
11314	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0,00	41,81	-41,81	0,00
1131403	VENTAS NO INDUSTRIALES	0,00	41,81	-41,81	0,00
1131403004	ENERGIA ELECTRICA	0,00	41,81	-41,81	0,00
11317	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	246.855,05	276.772,03	-29.916,98	0,00
1131702	ARRIENDOS	246.512,73	246.518,94	-6,21	0,00
1131702001	ARRIENDOS PLANTA BAJA LOCALES	140.948,77	140.848,27	100,50	0,00
1131702002	ARRIENDOS PLANTA BAJA ISLA	16.871,66	17.032,37	-160,71	0,00
1131702003	ARRIENDOS PLANTA ALTA LOCALES	82.564,48	83.016,79	-452,31	0,00
1131702004	ARRIENDOS PLANTA ALTA ISLA	6.127,82	5.621,51	506,31	0,00
1131799	CTA X COBRAR IVA VENTAS	342,32	30.253,09	-29.910,77	0,00
1131799001	CTA X COBRAR IVA VENTAS ARRIENDOS PLANTA BAJA LOCA	342,32	30.253,09	-29.910,77	0,00
11319	CUENTAS POR COBRAR OTROS INGRESOS	33.272,96	56.697,14	-23.424,18	0,00
1131904	OTROS NO OPERACIONALES	33.272,96	56.697,14	-23.424,18	0,00
1131904001	C X C OTROS NO ESPECIFICADOS	60,00	60,00	0,00	0,00
1131904002	C X C ENERGIA ELECTRICA	33.212,96	33.212,96	0,00	0,00
1131904099	OTROS NO ESPECIFICADOS	0,00	23.424,18	-23.424,18	0,00
11328	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	9.891,20	0,00	9.891,20	0,00
1132804	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL-DEVO	9.891,20	0,00	9.891,20	0,00

2	PASIVOS	358.861,53	326.673,07	-82,72	-32.271,18
21	DEUDA FLOTANTE	358.861,53	326.673,07	-82,72	-32.271,18
212	DEPOSITOS DE TERCEROS	313,20	7.288,53	0,00	6.975,33
21201	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	0,00	6.640,53	0,00	6.640,53
2120101	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	0,00	6.640,53	0,00	6.640,53
2120101002	DEVOLUCION DE PAGO DE SPI	0,00	6.640,53	0,00	6.640,53
21211	GARANTIAS RECIBIDAS	313,20	648,00	0,00	334,80
213	CUENTAS POR PAGAR	358.548,33	319.384,54	-82,72	-39.246,51
21351	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	123.623,56	120.797,06	-82,72	-2.909,22
2135101	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	123.585,00	120.758,50	-82,72	-2.909,22
2135101001	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	5.844,39	7.271,06	0,00	1.426,67
2135101002	IESS APORTE PATRONAL	8.686,84	10.010,12	0,00	1.323,28
2135101003	IESS APORTE INDIVIDUAL	7.268,11	8.516,97	0,00	1.248,86
2135101004	IESS PRESTAMO QUIROGRAFARIO	379,63	342,38	0,00	-37,25
2135101005	REMUNERACIONES UNIFICADAS	65.418,34	58.801,01	0,00	-6.617,33
2135101007	C X P DECIMO TERCER SUELDO	3.204,84	5.293,46	0,00	2.088,62
2135101009	C X P DECIMO CUARTO SUELDO	3.647,28	3.647,28	0,00	0,00
2135101011	C X PAGAR IESS	18.609,85	14.902,80	0,00	-3.707,05
2135101014	C X P SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	7.575,73	7.591,34	0,00	15,61
2135101015	C X P SRI	1.993,93	1.993,93	0,00	0,00
2135101023	C X P FONDOS DE RESERVA	274,50	247,81	0,00	-26,69
2135101027	C X P ANTICIPOS	200,00	200,00	0,00	0,00
2135101028	PRESTAMOS - IESS	21,89	21,89	0,00	0,00
2135101032	2% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	10,92	0,00	10,92
2135101039	FONDOS DE RESERVA NOMINA	64,81	0,00	0,00	-64,81
2135101041	IESS FONDOS DE RESERVA	291,78	0,00	0,00	-291,78
213510130	MULTAS	0,00	82,72	-82,72	0,00
2135101901	2% RETENCION EN LA FUENTE	31,96	16,08	0,00	-15,88
2135101903	10% IMPUESTO A LA RENTA	71,12	781,24	0,00	710,12
2135101905	100% IVA - FISCO	0,00	937,49	0,00	937,49
2135101906	70% IVA SERVICIOS SRI	0,00	90,00	0,00	90,00
213510607	30% SERVICIOS PROVEEDORES	38,56	38,56	0,00	0,00
21353	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	234.484,44	198.587,48	0,00	-35.896,96
2135301	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	234.484,44	198.587,48	0,00	-35.896,96
2135301001	CUENTAS POR PAGAR OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO	19.934,58	17.882,52	0,00	-2.052,06
2135301004	C X P ENERGIA ELECTRICA	84.186,59	77.559,06	0,00	-6.627,53
2135301005	C X P SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS	25.800,27	24.007,53	0,00	-1.792,74
2135301006	C X P TELECOMUNICACIONES	3.228,85	3.228,85	0,00	0,00
2135301010	C X P EDICIONES, IMPRESIONES, REPRODUCCIONES Y COMU	1.567,47	1.567,55	0,00	0,08
2135301011	C X P DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	8.432,70	7.909,44	0,00	-523,26
2135301012	C X P DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	35.778,27	35.456,31	0,00	-321,96
2135301014	C X P MATERIALES DE ASEO	2.703,79	2.703,79	0,00	0,00
2135301016	C X P EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	5.836,67	5.128,73	0,00	-707,94
2135301017	C X P MOBILIARIO	896,00	896,00	0,00	0,00
2135301018	C X P MAQUINARIAS Y EQUIPOS	6.109,77	6.050,37	0,00	-59,40
2135301020	C X P VESTUARIO, UNIFORMES Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	249,90	249,90	0,00	0,00
2135301022	C X P MATERIALES DE OFICINA	559,09	68,90	0,00	-490,19
2135301024	C X P OTROS GASTOS GENERALES	5.494,74	5.494,74	0,00	0,00
213530110	100% IVA PROVEEDORES	12.381,21	521,46	0,00	-11.859,75
2135301900	1% RETENCION EN LA FUENTE	467,94	272,36	0,00	-195,58
2135301903	2% RETENCION EN LA FUENTE	1.693,03	1.092,70	0,00	-600,33
2135301904	30% IVA BIENES SRI	643,44	402,07	0,00	-241,37
2135301905	70% IVA SERVICIOS SRI	7.521,94	5.080,58	0,00	-2.441,36
2135301906	100% IVA- FISCO	1.388,39	33,17	0,00	-1.355,22
2135301907	10% IMPUESTO A LA RENTA	749,00	0,00	0,00	-749,00
2135301908	30% IVA SERVICIOS PROVEEDORES	2.942,03	2.142,78	0,00	-799,00
2135301909	70% IVA BIENES PROVEEDORES	1.964,73	838,67	0,00	-1.126,06
2135301911	C X P SRI	1.838,29	0,00	0,00	-1.838,29
2135301912	C X P OTROS GASTOS	2.115,75	0,00	0,00	-2.115,75
21357	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	440,33	0,00	0,00	-440,33
2135701	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	440,33	0,00	0,00	-440,33
2135701002	C X P COMISIONES BANCARIAS	440,33	0,00	0,00	-440,33

6	PATRIMONIO	281.620,04	281.334,81	289.788,35	289.503,12
62	INGRESOS DE GESTION	36,96	289.540,08	0,00	289.503,12
625	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	36,96	279.648,88	0,00	279.611,92
62502	RENTAS DE ARRENDAMIENTO DE BIENES	0,00	246.417,73	0,00	246.417,73
6250201	RENTAS DE TERRENOS	0,00	245.701,85	0,00	245.701,85
6250201001	RENTAS DE TERRENOS PLANTA BAJA LOCALES	0,00	144.120,00	0,00	144.120,00
6250201002	RENTAS DE TERRENOS PLANTA BAJA ISLAS	0,00	16.444,30	0,00	16.444,30
6250201003	RENTAS DE TERRENOS PLANTA ALTA LOCALES	0,00	79.931,24	0,00	79.931,24
6250201004	RENTA DE TERRENOS PLANTA ISLA	0,00	5.206,31	0,00	5.206,31
6250202	RENTAS DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	0,00	715,88	0,00	715,88
625020201	ARRENDAMIENTO PLANTA ALTA LOCALES	0,00	234,00	0,00	234,00
625020203	ARRENDAMIENTO PLANTA BAJA LOCALES	0,00	341,88	0,00	341,88
625020204	ARRENDAMIENTO ISLAS PLANTA BAJA	0,00	140,00	0,00	140,00
62524	OTROS INGRESOS NO CALIFICADOS	36,96	33.231,15	0,00	33.194,19
6252401	COMISIONES	36,96	0,00	0,00	-36,96
6252499	OTROS NO ESPECIFICADOS	0,00	33.231,15	0,00	33.231,15
6252499001	OTROS INGRESOS	0,00	60,00	0,00	60,00
6252499002	ENERGIA ELECTRICA	0,00	33.047,09	0,00	33.047,09
626	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	0,00	9.891,20	0,00	9.891,20
6263004	DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO A EMPRESA PÚBLICA	0,00	9.891,20	0,00	9.891,20
63	GASTOS DE GESTIÓN	281.583,08	-8.205,27	289.788,35	0,00
633	REMUNERACIONES	110.731,66	-8.205,27	118.936,93	0,00
63301	REMUNERACIONES BASICAS	75.572,76	-8.205,27	83.778,03	0,00
6330105	REMUNERACIONES UNIFICADAS	75.572,76	-8.205,27	83.778,03	0,00
63302	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	9.066,58	0,00	9.066,58	0,00
6330203	DECIMOTERCER SUELDO	5.395,45	0,00	5.395,45	0,00
6330204	DECIMOCUARTO SUELDO	3.671,13	0,00	3.671,13	0,00
63305	REMUNERACIONES TEMPORALES	11.604,02	0,00	11.604,02	0,00
6330509	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	1.653,95	0,00	1.653,95	0,00
6330510	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	9.950,07	0,00	9.950,07	0,00
63306	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	14.488,30	0,00	14.488,30	0,00
6330601	APORTE PATRONAL	10.010,11	0,00	10.010,11	0,00
6330602	FONDOS DE RESERVA	4.478,19	0,00	4.478,19	0,00
634	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	170.851,42	0,00	170.851,42	0,00
63401	SERVICIOS BASICOS	77.390,60	0,00	77.390,60	0,00
6340104	ENERGIA ELECTRICA	74.161,75	0,00	74.161,75	0,00
6340105	TELECOMUNICACIONES	3.228,85	0,00	3.228,85	0,00
63402	SERVICIOS GENERALES	51.944,67	0,00	51.944,67	0,00
6340201	TRANSPORTE DE PERSONAL	433,45	0,00	433,45	0,00
6340204	EDICION, IMPRESIÓN, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	2.051,85	0,00	2.051,85	0,00
6340207	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	8.938,47	0,00	8.938,47	0,00
6340208	SERVICIOS DE VIGILANCIA	40.520,90	0,00	40.520,90	0,00
63403	TRASLADOS, INSTALACIONES VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	110,00	0,00	110,00	0,00
6340303	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	110,00	0,00	110,00	0,00
63404	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	14.057,14	0,00	14.057,14	0,00
6340402	GASTOS EN EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	5.596,68	0,00	5.596,68	0,00
6340403	GASTOS EN MOBILIARIOS	448,00	0,00	448,00	0,00
6340404	GASTOS EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS	8.012,46	0,00	8.012,46	0,00
63408	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	27.349,01	0,00	27.349,01	0,00
6340802	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	255,00	0,00	255,00	0,00
6340803	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	64,25	0,00	64,25	0,00
6340804	MATERIALES DE OFICINA	154,33	0,00	154,33	0,00
6340805	MATERIALES DE ASEO	3.226,33	0,00	3.226,33	0,00
6340899	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO	23.649,10	0,00	23.649,10	0,00
	TOTALES	1.469.715,93	1.469.715,93	257.231,94	257.231,94

Anexo 6

Directorio del QSC 2014.

Jorge Domínguez: Presidente del Directorio

Marcia Quiñonez: Concejala

Fary Burgos: Concejal

Ramón Peñafiel: Representante de los arrendatarios

Tito Zambrano: Gerente 2014.