

NANCY GABRIELA ARIAS PACHECO

**ESTUDIO PARA LA REUBICACIÓN DE LOS
VENDEDORES AMBULANTES DE LA CIUDAD DE
TULCÁN DENTRO DE UNA PLAZA DE COMERCIO,
SERVICIOS Y AMENIDADES TURÍSTICAS.**

Trabajo de conclusión de Carrera (TCC)
presentado como requisito para la obtención
del grado de Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios, especialización mayor
Marketing y especialización menor Negocios
Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2013

ARIAS, Nancy G., Estudio para la reubicación de vendedores ambulantes de la ciudad de Tulcán dentro de una plaza de comercio, servicios y amenidades turísticas. Quito: UPACIFICO, 2013, 139p. Director Ing. Giovanni Lucero (Trabajo de conclusión de Carrera- TCC presentado a la Facultad de Negocios de La Universidad del Pacífico).

Resumen: La reubicación de vendedores ambulantes es una solución que se puede generar en la ciudad de Tulcán gracias al apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y a la organización de las asociaciones de comerciantes ambulantes con el fin de mejorar el estilo de vida de personas que no tienen un lugar fijo donde trabajar falta de educación e ingresos económicos; generando de esta manera un cambio en la sociedad Tulcanense y una estructura apropiada en el ornato de la ciudad.

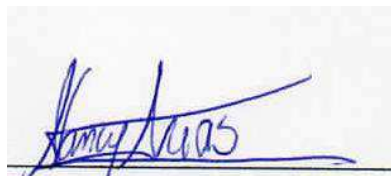
Palabras claves: vendedores ambulantes, reubicación, organización, lugar fijo, mejora.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Nancy Gabriela Arias Pacheco declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Estudio para la reubicación de los vendedores ambulantes de la ciudad de Tulcán dentro de una plaza de comercio, servicios y amenidades turísticas” con fines académicos y/o de investigación



Nancy Gabriela Arias Pacheco

Quito, 2013

CERTIFICACIÓN

Yo, Giovanni Lucero docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que la señorita Nancy Gabriela Arias Pacheco, egresada de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Lucero', is written over a horizontal line.

Ing. Giovanni Lucero Romero, MBA

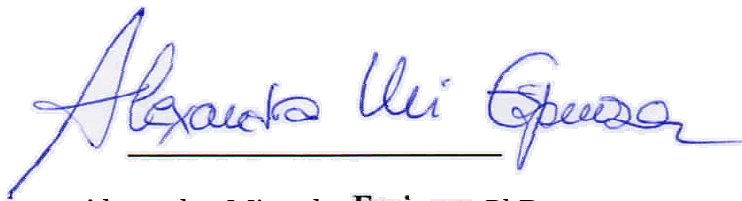
Quito, 2013

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este trabajo de conclusión de carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de este trabajo de conclusión de carrera un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de este trabajo de conclusión de carrera dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

**Cuatro copias digitales, de este trabajo de conclusión de carrera quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación
Para constancia de este compromiso, suscribe**



Alexandra Miranda **Espinoza**, PhD

Quito, 2013

DEDICATORIA

A mi familia y mis amigos, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida, por ser esa fuerza que me acompañaba a todo momento.

AGRADECIMIENTO

*Un profundo agradecimiento a la Universidad del Pacífico por brindarme valiosos conocimientos para poder desenvolverme en el ámbito laboral teniendo siempre presente los valores que me inculcaron desde mi hogar,
Y al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán por permitirme vivir esta hermosa experiencia.*

INDICE

INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
I. Introducción.....	1
I.A. Problema.....	1
I.B. Objetivo	4
I.C. Objetivo General.....	4
I.D. Objetivos Específicos	4
I.E. Justificación Del Objetivo	5
I.E.1. Oportunidad de la asesoría	5
I.E.2. Viabilidad de la asesoría.....	6
I.E.3. Importancia de la asesoría	6
I.F. Presuposiciones e Hipótesis.....	6
I.G. Metodología.....	7
II. Diagnóstico de la problemática comercial de las ventas ambulantes.....	8
II.A. Análisis macroeconómico de Comercio en Tulcán	8
II.B. Definición de servicios y subservicios que tiene el comercio local en la Ciudad de Tulcán.....	8
II.C. Análisis del punto de equilibrio de las ventas ambulantes	9
II.C.1. Análisis de la demanda	9
II.C.2. Análisis de la oferta	21
II.D. Análisis de precios y proyección de precios de las ventas ambulantes	26
II.D.1. Análisis de precios.....	26
II.E. Factores que determinan la reubicación de las ventas ambulantes.....	29

II.F.	Análisis de grupo de interesados	29
III.	Propuesta de impulso a los pequeños negocios	31
III.A.	Misión.....	31
III.B.	Visión.....	31
III.C.	Definición de la integración de los vendedores ambulantes.....	32
III.D.	Cinco fuerzas de Porter.....	32
III.E.	Análisis FODA	33
III.F.	Propuesta de cambio de pequeños negocios.....	34
III.G.	Selección de la estrategia competitiva.....	35
III.H.	Posicionamiento estratégico	35
III.I.	Cadena de valor de las ventas.....	36
III.J.	Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	36
III.K.	Programas tácticos (funcionales).....	36
III.K.1.	Programa de Reubicación.....	36
III.K.2.	Programa de Salud.....	37
III.K.3.	Programas de Capacitación Integral	37
III.K.4.	Programas de Comunicación y Promoción	37
III.L.	Programa de operatización	37
III.L.1.	Infraestructura.....	37
III.L.2.	Equipamiento.....	38
III.L.3.	Capacitación en buenas prácticas de comercio informal.....	45
III.L.4.	Modelo gestión- como se organizan para trabajar.....	46
III.L.5.	Como difundir a la ciudadanía.....	50

III.R.3.	Evolución de la Situación Patrimonial	74
III.R.4.	Indicadores de Liquidez y Endeudamiento	76
III.R.5.	Indicadores de Endeudamiento.....	77
III.R.6.	Evolución de la Situación Presupuestaria.....	79
III.R.7.	Indicadores de Eficiencia de la Inversión:.....	84
III.R.8.	Conclusiones del Análisis Financiero del Municipio	85
III.S.	Estudio Financiero Para La Implementación.....	86
III.S.1.	Costos de inversión, operativos y mantenimiento	86
III.S.2.	Financiamiento	89
III.S.3.	Flujos Financieros y Económicos.....	95
III.S.4.	Análisis de Sensibilidad y los Indicadores Económicos y Sociales (TIR económico, VAN económico y otros)	96
III.S.5.	En el supuesto sin financiamiento del proyecto	97
III.S.6.	Análisis de sensibilidad y riesgo	98
III.S.7.	Análisis con diferentes indicadores del proyecto	98
IV.	Plan de comunicación.....	100
IV.A.	Hitos de comunicaciones	100
IV.B.	Propuesta comunicacional por etapas de lo planteado	100
IV.B.1.	Evento de Lanzamiento Oficial del Proyecto	100
IV.B.2.	Etapas de expectativa	101
IV.B.3.	Etapas de Difusión	101
IV.B.4.	Etapas de Movilización	103

IV.B.5. Evento de Inauguración	103
IV.C. Propuesta comunicacional con los vendedores ambulantes	104
IV.D. Plan de medios.....	105
V. Conclusiones.....	106
VI. Recomendaciones	107
VII. Anexos	109
VII.A. Términos de Referencia entregados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán	109
Mayo 2012.....	109
VII.B. Oficio de respaldo de asesoría al Gobierno Autónomo Descentralizado de Tulcán	120
VII.C. Fotos del taller de socialización para realización de FODA	121
VII.D. Proforma de coches ambulantes tipo estándar.....	123
VIII. Bibliografía.....	124

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento en dólares de la demanda de los vendedores ambulantes	12
Tabla 2 Ingresos por concepto de arriendo anual de los mercados	26
Tabla 3 Precios promedios de los puestos de cada mercado	27
Tabla 4 Precio promedio proyectado.....	28
Tabla 5 Grupo de interesados	30
Tabla 6 Gastos negocio de bazar	53
Tabla 7 Ganancias negocio bazar	53
Tabla 8 Gastos negocios de comidas preparadas.....	54
Tabla 9 Ganancias negocios de comidas preparadas.....	54
Tabla 10 Gastos de negocios temporales.....	55
Tabla 11 Ganancias de negocios temporales.....	56
Tabla 12 Gastos de negocios eventuales	56
Tabla 13 Ganancias de negocios eventuales.....	57
Tabla 14 Resumen de estructura de costos por giro de negocio.....	58
Tabla 15 Tarifas por giro de negocio.....	59
Tabla 16 Datos de accidentes y enfermedades reportadas en el período de un año	60
Tabla 17 Tabla de beneficios de salud.....	61
Tabla 18 Datos de enfermedades cotidianas en sectores de la ciudad de Tulcán.....	62
Tabla 19 Datos de beneficios de impacto	63
Tabla 20 Diferencia de ingresos con datos proyectados.....	64
Tabla 21 Datos Económicos Municipales	65
Tabla 22 Rubros por sector comercial.....	66
Tabla 23 Turismo en la ciudad de Tulcán	66
Tabla 24 Resumen de Estado de Resultados Municipalidad de Tulcán 2010- 2012.....	68

Tabla 25 Indicadores de Rentabilidad Financiera Municipalidad de Tulcán 2010- 2012	72
Tabla 26 Resumen General Municipal de Tulcán 2010- 2012	75
Tabla 27 Indicadores de Liquidez Municipalidad de Tulcán 2010- 2012	76
Tabla 28 Indicadores de Endeudamiento Municipal de Tulcán 2010- 2012	77
Tabla 30 Indicador de autosuficiencia mínima	80
Tabla 29 Indicadores de Solvencia y Autonomía 2010-2012 Municipio de Tulcán	80
Tabla 31 Indicador de autosuficiencia financiera	81
Tabla 32 Indicador de Ahorro corriente	82
Tabla 33 Indicador de dependencia	83
Tabla 34: Indicadores de Eficiencia Inversión 2010 -2012 Municipio de Tulcán	84
Tabla 35 Indicador de incidencia de inversión recurrente	84
Tabla 36 Costos de operación y mantenimiento	86
Tabla 37 Arriendos interior del C.C.Popular	87
Tabla 38 Costos de inversión	93
Tabla 39 Flujo de Caja	95
Tabla 40 Situación Financiera en el C.C.Popular	96
Tabla 41 Situación financiera sin financiamiento	97
Tabla 42 Valores Financieros	98
Tabla 43 Situación financiera con diferentes indicadores	99
Tabla 44 Cronograma de plan de medios	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Vendedora ambulante.....	10
Figura 2 Coche Ambulante de Cevi-chochos	10
Figura 3 Ubicación gráfica de los vendedores ambulantes en la Ciudad de Tulcán	11
Figura 4 Tendencia de la demanda	12
Figura 5 Porcentaje histórico y proyección de la demanda	13
Figura 6 Género de encuestados	14
Figura 7 Rangos de edad de encuestados	14
Figura 8 Lugar de residencia de vendedores ambulantes	15
Figura 9 Tiempo de trabajo	16
Figura 10 Horarios de trabajo.....	16
Figura 11 Diversidad de productos en ventas ambulantes	17
Figura 12 Identificación de clientes.....	18
Figura 13 Ventas diarias	18
Figura 14 Ganancia diaria.....	19
Figura 15 Número de clientes diarios.....	20
Figura 16 Disponibilidad de cambio	20
Figura 17 Entrada principal del Mercado San Miguel	22
Figura 18 Parte interior del Mercado San Miguel	22
Figura 19 Parte interna de la Plaza del Buen Vivir- vendedores de frutas.....	23
Figura 20 Parte interna de la Plaza del Buen Vivir- vendedores de carnes.....	23
Figura 21 Entrada del Mercado Eloy Alfaro- CEPIA	24
Figura 22 Parte interna del Mercado Eloy Alfaro- CEPIA	24
Figura 23 Entrada principal del C.C.Popular	25
Figura 24 Parte interna del C.C.Popular.....	25

Figura 25 Ingresos anuales de los mercados	27
Figura 26 Precios promedios con línea de tendencia	28
Figura 27 Grupo de interesados.....	29
Figura 28 Cinco Fuerzas de Porter	33
Figura 29 Cadena de valor.....	36
Figura 30 Planta de coche de asados	39
Figura 31 Fachada frontal de coche de asados	40
Figura 32 Fachada lateral y corte de coche de asados	41
Figura 33 Planta de coche con freidora	42
Figura 34 Fachada frontal coche de asados	42
Figura 35 Fachada coche con freidora.....	43
Figura 36 Planta de coche estándar	44
Figura 37 Fachada frontal coche estándar	44
Figura 38 Fachada lateral coche estándar.....	45
Figura 39 Modelo de gestión	48
Figura 40 Plataforma sistemática del G.A.D. de la Provincia del Carchi	50
Figura 41 Orgánico estructural	52
Figura 43 Etapas de estrategia de comunicación.....	104

I. Introducción

El lugar donde se realizará la asesoría es en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán ubicado en la Provincia del Carchi, Cantón Tulcán, ciudad de Tulcán que queda a 4 km de la frontera con Colombia. El Centro de la ciudad de Tulcán es donde se concentran la mayoría de las diferentes instituciones gubernamentales y la mayor cantidad de micro comercio por la concurrencia de turistas nacionales y extranjeros, según la Dirección Provincial del Turismo del Carchi.

Con las obligaciones claras por ley que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán- G.A.D. Tulcán y, conociendo las necesidades de su jurisdicción, esta institución ha sacado unos Términos de Referencia – TdR (anexo 1) para una consultoría de asesoría en un estudio para la “Reubicación de los vendedores ambulantes de la ciudad de Tulcán dentro de una plaza de comercio, servicios y amenidades turísticas”.

Al elaborar la información solicitada por la Municipalidad con los conocimientos técnicos aprendidos en la Universidad del Pacífico (Sede Quito) y teniendo aval del GAD Tulcán (anexo 2) y el documento en el cual se determina claramente los productos y el plazo de los Términos de Referencia se pudo obtener un estudio que consiste en la reubicación de vendedores ambulantes de la ciudad de Tulcán como solución que se puede generar con el fin de mejorar el estilo de vida de personas que no tienen un lugar fijo donde trabajar por falta de educación e ingresos económicos.

I.A. Problema

En el Ecuador existe una carencia de oportunidades de empleo a nivel nacional, es decir que el 5,2% son desempleados y 43% se encuentran en subempleo, dando como resultado que el 28,6% de ecuatorianos están en la pobreza. Esto no dista mucho de la realidad de Tulcán donde se estima que existen aproximadamente 600 vendedores

ambulantes repartidos en escuelas, colegios y calles de mayor afluencia de visitantes. Este segmento de la población es gravitante fortalecerlo para que no se conviertan en potenciales ladrones, expendedores de drogas y de otros males sociales. La búsqueda de nuevas oportunidades de empleo a este sector crítico, permite que el Municipio organice mejor el espacio público, siendo incluyentes y estratégicos para mejorar el ornato de la ciudad.

Para el caso de la ciudad de Tulcán las áreas que en su mayoría se ven afectadas por los comerciantes informales son la calle Bolívar y Sucre, en las zonas circundantes a los mercados y al centro comercial popular. Los días que mas afluencia de vendedores ambulantes hay son los jueves y domingos en donde también vienen vendedores de otras provincias y del país vecino Colombia debido a que son días de feria.

Los vendedores ambulantes no poseen un lugar fijo para trabajar ya que existen pocas personas que tenga la capacidad económica de invertir en establecimientos comerciales permanentes y de esta manera contribuir a la creación de fuentes de trabajo. La razón por las que se debe intervenir a apoyar a este grupo, es porque estas personas no poseen un trabajo estable y buscan llevar el alimento diario a sus hogares vendiendo en las calles sin importar las condiciones de trabajo a las que se enfrentan en las mismas.

Con nuevas leyes en vigencia en la Constitución y otras leyes orgánicas, el municipio debe dar prelación a las necesidades de sus gobernantes y permitir mejorar sus calidades de vida, a continuación detallamos leyes que permiten viabilizar el presente estudio:

Que, el Art 264 de la Constitución de la República del Ecuador, determina las competencias exclusivas de los gobiernos municipales para el uso del suelo y para administrarlo según las necesidades de la ciudadanía.

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Que, el Art.5 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, por el que detalla el tipo de autonomía en cada una de las unidades administrativas municipales.

Que el literal h del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, faculta al Alcalde “Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas”

Que, el Art.151 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, que establece que tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Que el literal c del artículo 134 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, establece: Planificar y construir la infraestructura adecuada, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados provinciales. Municipales y parroquiales rurales, para fomentar la producción, conservación, intercambio, acceso, comercialización, control y consumo de alimentos, preferentemente provenientes de la pequeña, la micro, y la mediana

producción campesina, y de la pesca artesanal; respetando y protegiendo la agrobiodiversidad. Los conocimientos y formas de producción tradicionales y ancestrales. Complementariamente, la planificación y construcción de las redes de mercados y centros de transferencia de las jurisdicciones cantonales serán realizadas por los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

Con esta base legal, el G.A.D. Municipal de Tulcán puede fomentar alternativas de empleo para los distintos habitantes del Cantón con mercados o espacios que fomente los micros comercios, en vez de que las personas se tomen los espacios públicos y vendan sus mercaderías en las calles.

Y según el artículo 152 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados podrán establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de Gobiernos Autónomos Descentralizados, universidades, institutos de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados. Dándole la facultad legal al Municipio para realizar alianzas estratégicas para obtener estudios técnicos que potencialicen sus opciones para invertir mejor la inversión pública en proyectos de mayor impacto para la ciudadanía.

I.B. Objetivo

Asesorar al G.A.D. Municipal de Tulcán realizando un análisis de la situación actual de los vendedores ambulantes y proponiendo alternativas de solución sobre los mismos.

I.C. Objetivo General

Desarrollar un estudio que permita establecer la mejor alternativa de organización para la actividad de ventas ambulantes en el casco céntrico de la ciudad de Tulcán

I.D. Objetivos Específicos

- Analizar y generar un diagnóstico de la problemática de las ventas ambulantes.

- Elaborar una propuesta de impulso a los pequeños negocios con sustento legal.
- Generar un plan de comunicación que asegure la difusión efectiva de la propuesta.

I.E. Justificación Del Objetivo

Al ser Tulcán una ciudad de comercio por la ventaja de encontrarse en la frontera norte, las personas se benefician de las ventas de los productos que existen en ambos países, pero esta actividad se ha desarrollado mayormente en las calles de las urbes, los ciudadanos al no tener un trabajo y lugar estable optan por seguir trabajando en dichas calles; El G.A.D. Municipal de Tulcán tiene como obligación de velar por todos los ciudadanos que se encuentran en su área municipal y encontrar la oportunidad de beneficiar a los comerciantes ambulantes con un determinado proyecto que les dé seguridad y estabilidad diaria; como resultado de esta intervención se busca favorecer a los diferentes involucrados en este proceso, como: al vendedor en tener un lugar fijo y seguro donde trabajar, al municipio en que el sacar a los vendedores de la calle mejora la imagen y seguridad en el distrito, al responsable de la administración de la plaza en los aspectos de creación de fuentes de trabajo.

I.E.1. Oportunidad de la asesoría

Cualquier institución pública debe acatar obligatoriamente lo que establece la Constitución de la República del Ecuador, así como las otras leyes existentes de las cuales se derivan de la misma constitución; hablando específicamente de esta ley suprema, en ella se establece las competencias de cada Gobierno Autónomo Descentralizado, por ende, se define claramente en que debe trabajar cada uno; cada G.A.D. mientras más rápido establezca en su territorio estos cambios estructurales que se encuentran determinados por ley es mucho mejor para la ciudadanía en esa jurisdicción, porque en todo sentido mejora la calidad de vida de sus habitantes con la

organización de actividades a realizarse dependiendo los proyectos y programas priorizados en los planes de desarrollo territorial.

I.E.2. Viabilidad de la asesoría

Al tener a los actores del proyecto en total interés en que se realice el estudio es propicio organizar a las personas para que se inicien los acercamientos con los actores involucrados, mantener constantes diálogos y concluir en la definición de acuerdos e ideas para la implementación del mismo, en donde se puede encontrar conflictos y miedos que, mediante una participación constante de las autoridades y vendedores ambulantes se puede ir eliminando esas asperezas.

I.E.3. Importancia de la asesoría

Es de importancia el interesarse en un problema socio-económico que en general afecta a todo el Ecuador ya que se tiene un índice del 43% de subempleo a nivel nacional, y de cierta manera, una autoridad tiene la voluntad de comenzar a trabajar para reducir esa brecha que se ha mantenido porque en años anteriores, no se han preocupado por este sector de la población, no solo se cumple con las competencias que establece la ley, también se trabaja por las necesidades de la ciudad, que afecta también en el nivel provincial y nacional, aportando de esta manera al desarrollo socio-productivo del país. Además apoyando a los vendedores ambulantes se logra dar una estabilidad en su ámbito laboral y minimizar los riesgos como los que están asumiendo día tras día con su forma de trabajar actual.

I.F. Presuposiciones e Hipótesis

Al organizar a los vendedores ambulantes en la ciudad de Tulcán se crea un espacio dentro de la ciudad para que puedan ejercer sus ventas, y de esta manera mejorar la calidad de vida brindándoles la seguridad y estabilidad que necesitan.

I.G. Metodología

El estudio se realizará en la ciudad de Tulcán Provincia de Carchi con los vendedores ambulantes (hombres y mujeres de 18 a 70 años) organizados que se encuentran dentro de 6 asociaciones.

El estudio consistirá en un análisis de campo por tanto se enfocará en la recolección de datos con varias entrevistas a todos los representantes de las organizaciones de vendedores ambulantes y autoridades con experiencia en otros cantones. Estas entrevistas van a ser estructuradas con un cuestionario acorde a las necesidades de la investigación.

Como paso dos se procederá a hacer una recolección de datos fundamentales para conocer la situación actual del involucrado (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán) que permita tener la información que se necesita para el diagnóstico de la situación actual del mismo.

El estudio contendrá reuniones con los directivos del municipio en la presentación de resultados de cada cumplimiento de producto establecido por la institución y se dará un plazo después de la reunión para añadir observaciones adicionales que confirmen el fiel cumplimiento de los resultados a alcanzar.

El estudio finalizará con una presentación a las autoridades del municipio para ver las amenazas que no han sido percibidas por la investigación; recopilando toda esta información se procederá a sistematizarla para mostrar los resultados finales.

II. Diagnóstico de la problemática comercial de las ventas ambulantes

Para iniciar la investigación y luego proceder a una propuesta es necesario realizar el análisis y diagnóstico preciso que permita brindarnos la mayor información posible.

II.A. Análisis macroeconómico de Comercio en Tulcán

Una de las Provincias más pequeñas del Ecuador que posee al 1,3% de la población Nacional, se ubica al extremo del callejón interandino, limitando al norte con la República de Colombia, al Sur y Occidente con la Provincia de Imbabura, al Oriente con la Provincia de Sucumbíos y al Occidente con la Provincia de Esmeraldas. Tiene una extensión de 3.604,33 Km², su población alcanza un total de 164.524 habitantes que se caracterizan por su interculturalidad matizada por los pueblos afro ecuatorianos, indígenas y mestizos. Su capital es Tulcán donde existen 86.498 habitantes los cuales pertenecen al 52,57% de la población de la Provincia del Carchi. Su crecimiento se estima a un promedio anual del 0,81% en el último período censal (2001-2010). La población se caracteriza por ser joven ya que el 42,7% son menores de 20 años. La población Económica Activa (PEA) de la provincia suman 30.476 personas; que se ocupan principalmente en: servicios(33,77%); comercio(58,84%); manufacturas(7.17 %).

II.B. Definición de servicios y subservicios que tiene el comercio local en la

Ciudad de Tulcán

En la definición de servicios se considera a los vendedores que se encuentran bajo una infraestructura apropiada para el comercio de sus diferentes mercaderías y cuentan con un permiso municipal; como subservicios son los vendedores que realizan similar actividad, cuentan con permiso municipal pero se encuentran a la intemperie ocupando los diferentes espacios públicos en la ciudad de manera desorganizada, expuestos a los diferentes peligros que existen en las calles de la ciudad.

II.C. Análisis del punto de equilibrio de las ventas ambulantes

II.C.1. Análisis de la demanda

El grupo objetivo son los comerciantes ambulantes ya sea hombres y mujeres de 18 a 70 años que no poseen un trabajo estable y buscan llevar el alimento diario a sus hogares vendiendo en las calles sin importar las condiciones de trabajo a las que se enfrentan.

La situación actual de los vendedores es que trabajan en las calles en donde no tienen ninguna seguridad, ni un seguro que les cubra, ni tampoco los beneficios que cubre el tener un trabajo fijo, para ellos dejar de ir un día significa dejar de llevar la comida a su hogar, viven al diario, no poseen ahorros; con respecto a los coches ambulantes es lamentable ya que al no contar con los recursos necesarios buscan cualquier medio que les dé recursos económicos para poder llevar el alimento a sus hogares, es entonces donde aparecen los agiotistas que se abusan de las necesidades de los comerciantes y prestan dinero a muy altos intereses con facilidades de pago diarias, el vendedor al ver que es su única manera de acceder a tener dinero para poder trabajar, acepta entrar en esta deuda interminable ya que para poder pagar los altos intereses vuelven a pedir dinero; también compran sus productos a otro comerciante, la razón es que ellos le dan a crédito y pueden pagar después de haber vendido sus productos, los vendedores ambulantes se perjudican mucho al no tener el dinero en el momento de la compra ya que el productor normalmente cobra al contado por el bajo volumen de pedido.

Figura 1 Vendedora ambulante



Fuente: La autora

Figura 2 Coche Ambulante de Cevi-chochos



Fuente: La autora

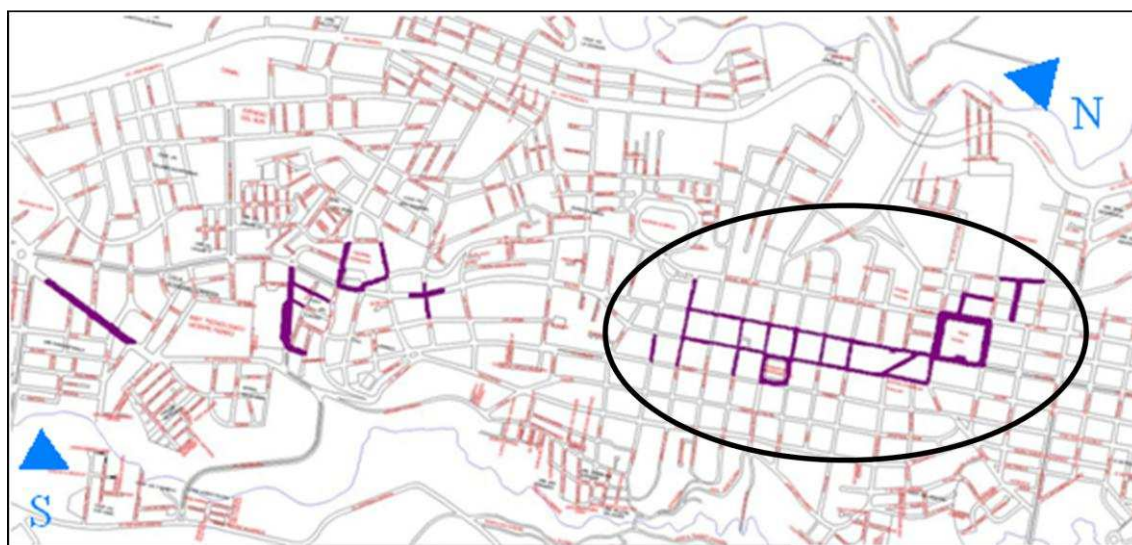
Hay que mencionar que son una parte de la población olvidada, las entidades no buscan solución para las carencias de empleo y tampoco les facilitan la vida diaria en sus ventas; muchos son asociados y cumplen con requisitos que pide el municipio para poder otorgarles los permisos, pero la falta de organización que existe dentro del municipio con respecto a vendedores en vías públicas hace que el entorno de trabajo para los comerciantes ambulantes sea hostil, desorganizado e injusto.

Los comerciantes ambulantes son personas trabajadoras pero también al no tener la mayoría una educación en institución educativa son personas que no cumplen reglas, protocolos ni horarios, aprendieron a manejarse en la vida y en su trabajo a su manera; La mayoría de los vendedores que fueron encuestados han cursado la primaria, muy pocos son los que no saben leer y escribir; la falta de educación provoca problemas sociales como ser madres jóvenes, eso induce a matrimonios a corta edad o ser madres solteras convirtiéndose así en cabezas de hogar a temprana edad.

II.C.1.a. Ubicación geográfica de la demanda

En la figura 3 se puede observar la ubicación de los comerciantes ambulantes en las diferentes calles de la ciudad, teniendo una concentración mayor en el centro de Tulcán.

Figura 3 Ubicación gráfica de los vendedores ambulantes en la Ciudad de Tulcán



Fuente: La autora

II.C.1.b. Comportamiento histórico y proyección de la demanda

En el Municipio de Tulcán el ente encargado de la entrega de permisos de ventas ambulantes es la Comisaría Municipal, en este departamento no existe un registro de la cantidad de comerciantes ambulantes, tanto de asociaciones ni de vendedores ambulantes independientes. Por lo que se tomará en cuenta el valor en dólares que entra

al Municipio por concepto de ventas en vías públicas, valor entregado por el departamento de contabilidad.

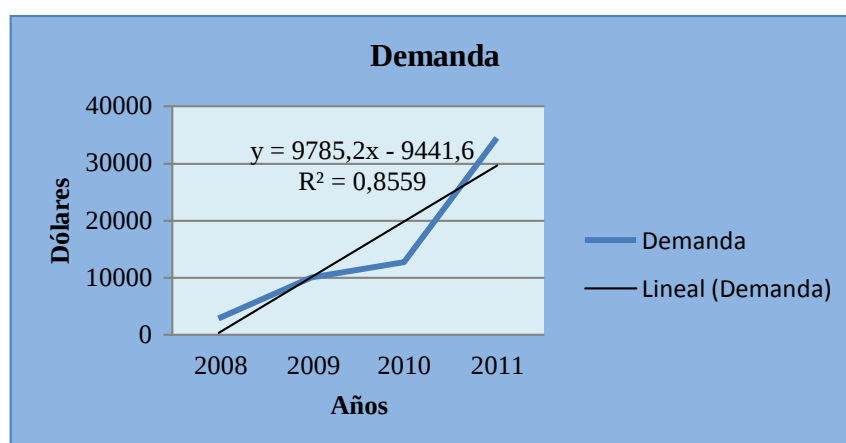
Tabla 1 Crecimiento en dólares de la demanda de los vendedores ambulantes

Año	Demanda	% de Crecimiento
2008	2794,78	--
2009	10037,47	72,16
2010	12743,1	21,23
2011	34510,189	63,07
2012	34853,789	0,99
2013	44982,589	22,52
2014	64896,589	30,69
2015	94595,789	31,40
PROMEDIO		34,58

Fuente: Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Contabilidad de la Municipalidad.

En el comportamiento histórico de la demanda ha existido un alto crecimiento con tendencia a la alza, con lo que respecta a dólares.

Figura 4 Tendencia de la demanda



Fuente: La autora

En números absolutos se observa un crecimiento de la demanda; sin embargo en términos relativos tiende a disminuir, lo cual en cierta forma es bueno porque se observa que el nivel de subempleo de la provincia tiende a disminuir.

Figura 5 Porcentaje histórico y proyección de la demanda



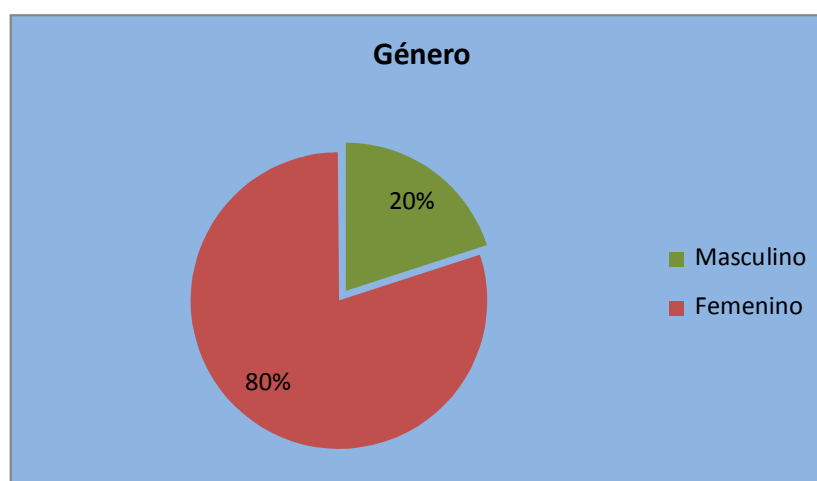
Fuente: La autora

II.C.1.c. Tabulación de datos de fuentes primarias

Se realizó una encuesta a 75 vendedores de 255 comerciantes ambulantes que pertenecen a las 6 asociaciones organizadas que trabajan a diario en la ciudad de Tulcán, este número de personas corresponde al 29.41% del grupo objetivo.

De la muestra tomada el 80% de las personas encuestadas son mujeres de las cuales muchas de ellas son cabezas de hogar.

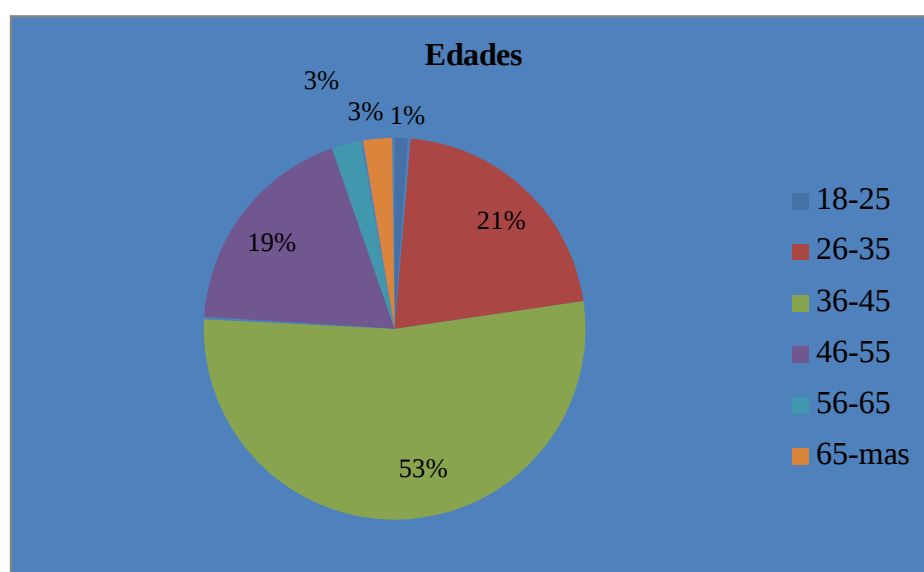
Figura 6 Género de encuestados



Fuente: La autora

El 53% son personas que se encuentran dentro del rango de 36 a 45 años, personas adultas que tienen las suficientes fuerzas para trabajar y ver un mejor porvenir para su familia; una de las estadísticas que llama la atención es que en el Ecuador hay un alto índice de trabajo infantil, pero en Tulcán no se ve en las calles a niños trabajando esto se refleja en la figura # 7 en donde se destaca que solo el 1% de los encuestados se encuentran dentro del rango de 18 a 25 años, que es el rango más joven de los encuestados.

Figura 7 Rangos de edad de encuestados

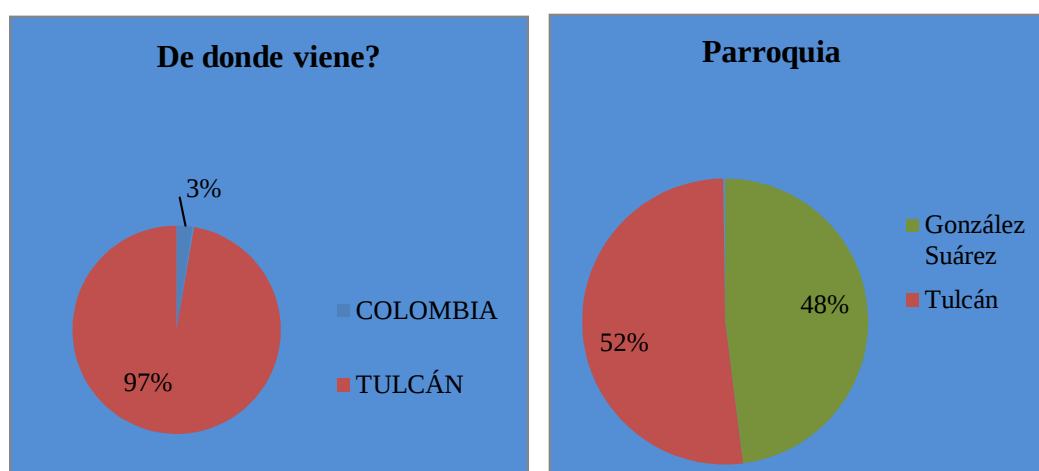


Fuente: La autora

1.- De qué ciudad y parroquia viene

El 97% de los encuestados son de Tulcán distribuidos casi uniformemente a lo largo de la ciudad en un 52 % en San Miguel de Tulcán y 48% en la González Suárez que son las parroquias urbanas del Cantón Tulcán.

Figura 8 Lugar de residencia de vendedores ambulantes



Fuente: La autora

2.- Tiempo que trabaja en las calles

Muchos de los vendedores han trabajado durante años en la ciudad y muchos simplemente continuaron con el trabajo de sus padres ya que no vieron otra manera de trabajar durante su crecimiento por ende no conocieron otra manera de ganarse la vida, los comerciantes ambulantes al vivir al día tienen la necesidad de buscar algo mejor y/o diferente a lo que tienen para ver un mejor porvenir para sus hijos; El 65% de los encuestados pertenece al grupo de 1 a 15 años que trabaja en las calles.

Figura 9 Tiempo de trabajo

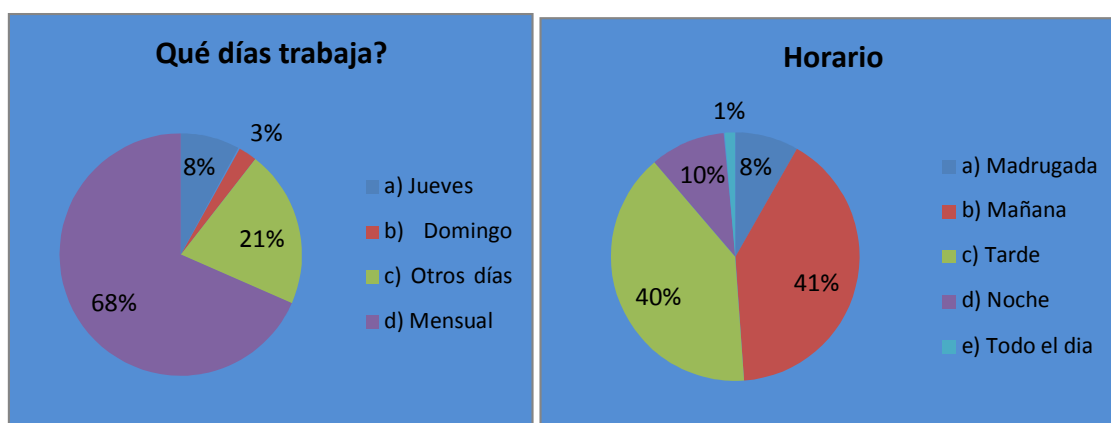


Fuente: La autora

3.- Días que trabaja y horario

Trabajan a diario en horarios que les sean accesibles para mantener a la familia y al mismo tiempo cuidar de ella; el 68% de los encuestados son personas que trabajan de lunes a domingo, a continuación con el 21% le sigue el grupo de personas que trabajan los días en los cuales no hay feria (lunes, martes, miércoles, viernes y sábado). En cuanto a los horarios se pueden ver claramente que se trabaja o sólo la mañana con un 40% o sólo por la tarde con un 41%.

Figura 10 Horarios de trabajo

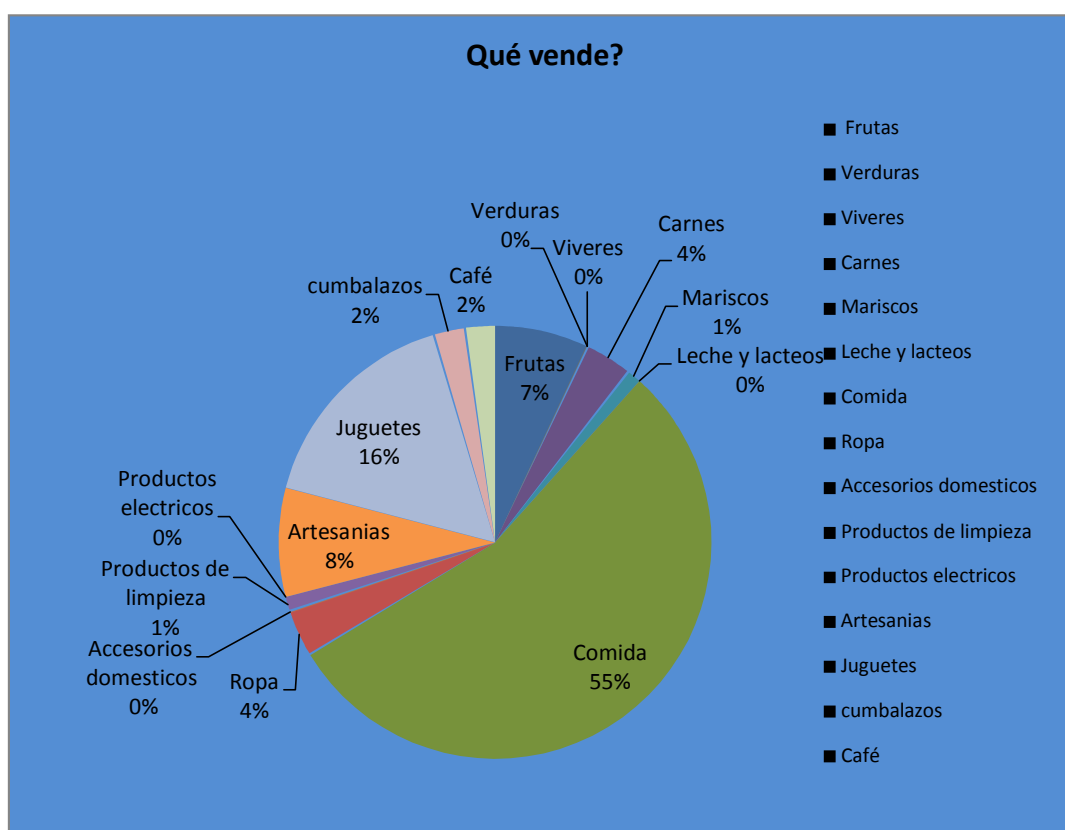


Fuente: La autora

4.- Qué vende

Como podemos ver en la figura 11 lo que venden a diario son una gran variedad de productos destacandose con un 55% las ventas de comida, luego con un 16% los juguetes, a continuación con un 8% leche y lácteos y un 7% frutas, estos productos constituyen las cuatro mercancías más vendidas por los comerciantes ambulantes.

Figura 11 Diversidad de productos en ventas ambulantes

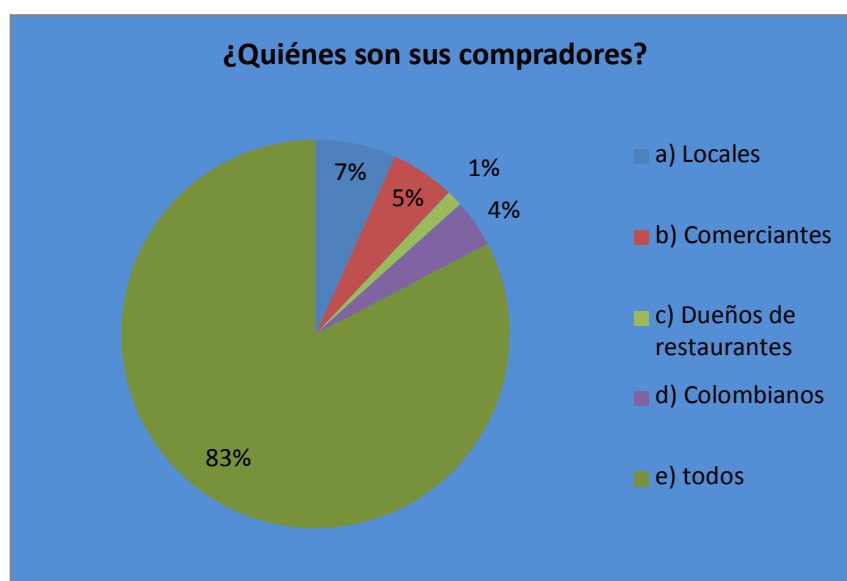


Fuente: La autora

5.- Quiénes son sus compradores

Por ser una ciudad que se encuentra en la frontera y por ser vendedores ambulantes no existe un grupo de clientes específico para ellos, como podemos visualizar en la figura 12, ya que sus clientes son las personas que están en la ciudad, ya sean locales, comerciantes, ciudadanos ecuatorianos o colombianos.

Figura 12 Identificación de clientes

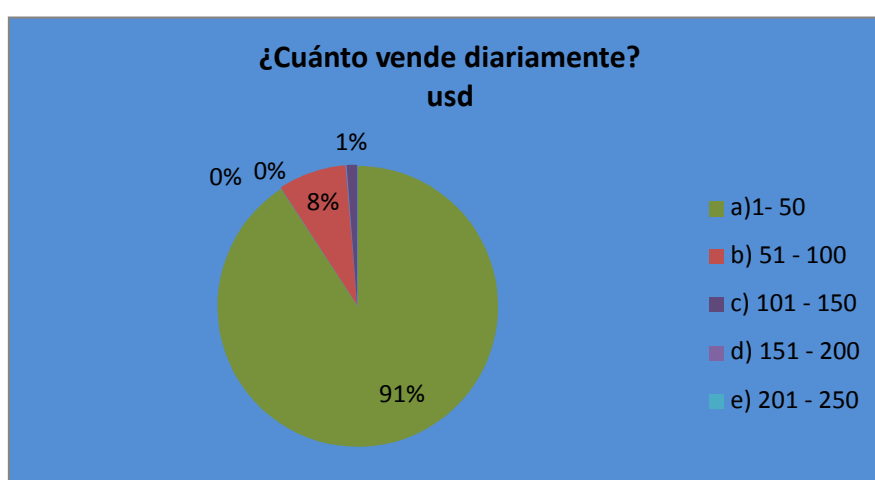


Fuente: La autora

6.- Cuánto vende diariamente (usd)

El 91% de los encuestados venden diariamente entre el rango de USD. \$ 1 a 50, luego en un 8% el rango de USD \$ 51 a 100; existe una gran diferencia entre estos dos rangos, lo cual implica que son muy escasas las personas que pueden tener ventas significativas en un solo día.

Figura 13 Ventas diarias

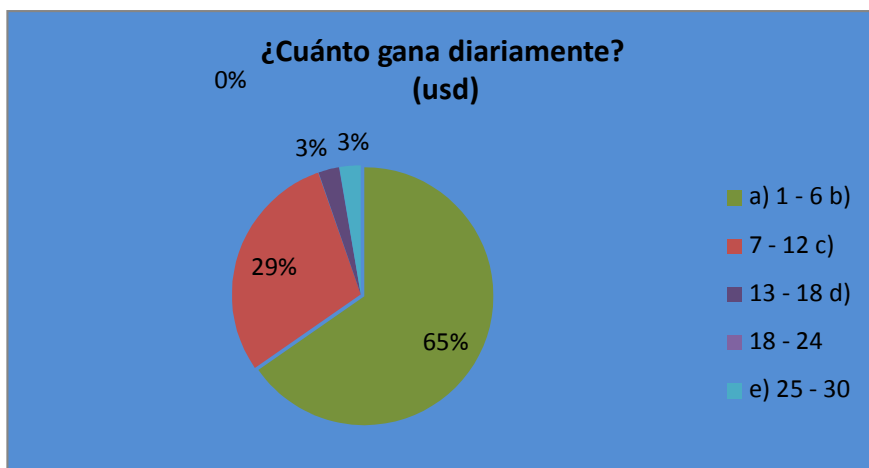


Fuente: La autora

7.- Cuánto gana diariamente (usd)

Los vendedores en su mayoría con un 65% alcanzan una ganancia de USD. \$ 1 a 6 diarios, siguiendole el 29% con una ganancia de USD. \$ 7 a 12.

Figura 14 Ganancia diaria

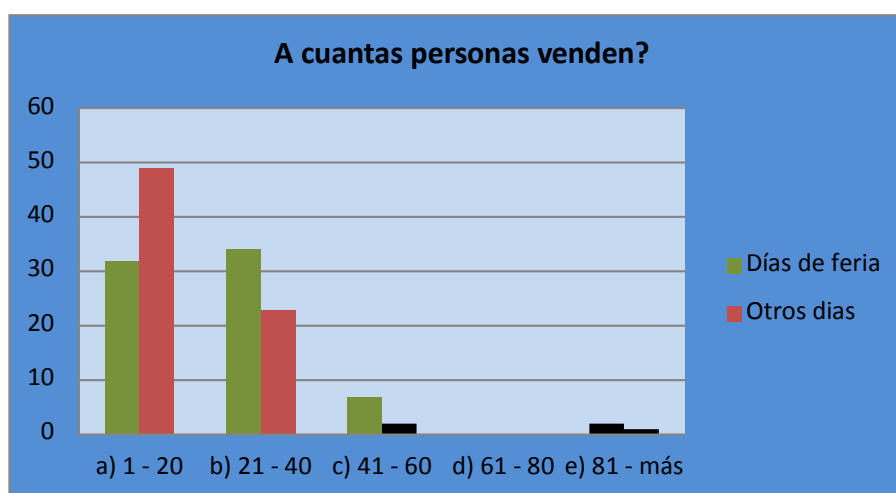


Fuente: La autora

8.- A cuántas personas vende

En los días de feria tendrían los vendedores ambulantes una mayor oportunidad de vender a más personas por lo que existe una mayor afluencia de gente, pero en el cuadro se refleja que para ellos un día de feria no es tan lucrativo como un día normal, en el cual existe un alto porcentaje de comerciantes que venden en el rango de 1 a 20 clientes diarios.

Figura 15 Número de clientes diarios



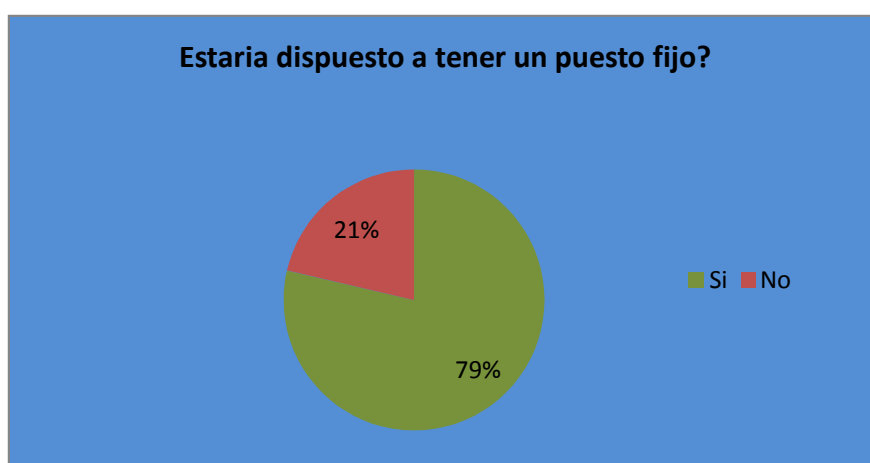
Fuente: La autora

9.- Estaría dispuesto a tener un puesto fijo

El 79% de los comerciantes ambulantes están dispuestos a tener un lugar fijo para trabajar, lo que implica una amplia aceptación del proyecto de la plaza de variedades.

El conocer todos estos datos que nos arroja la encuesta realizada es muy importante para tomar decisiones sobre las estrategias a realizar dentro del proyecto que se detalla más adelante.

Figura 16 Disponibilidad de cambio



Fuente: La autora

II.C.2. Análisis de la oferta

En Tulcán existen cuatro mercados distribuidos a lo largo de la ciudad y un centro comercial popular, todos no presentan las mejores condiciones para que los comerciantes puedan acceder a contar con un espacio en el cual puedan vender sus productos en las mejores condiciones y, a falta de espacios en los cuales sea posible exhibir su mercadería, obliga a las personas a tomar las calles; la mayoría de los mercados no tienen una administración adecuada que permita ofrecerles una buena imagen, comodidad y seguridad a cada uno de ellos.

El Mercado del Sur se ubica a las afueras de Tulcán, es un mercado con 170 puestos de los cuales a lo mucho se ocupan 92 puestos, en el día los vendedores que ocupan esos espacios no son más de 20, el resto de vendedores pagan por el puesto pero solo lo ocupan en la madrugada, lo consideran el mercado mayorista, por lo que se encuentra subutilizado, la infraestructura del mercado está en muy buenas condiciones, pero el problema sería que se encuentra a las afueras de la ciudad por lo que no tiene mucha afluencia de personas.

El Mercado San Miguel, es el mercado más grande de Tulcán tiene 733 puestos, se encuentra entre la calle Sucre y Olmedo y entre la calle Tarqui y 9 de Octubre, ocupa toda la cuadra, la infraestructura no es la adecuada ya que tiene en la plazoleta arquitecturas inducidas, aparte de esto muchos deciden ocupar las afueras del mercado y los locales del interior los utilizan como bodegas. Las personas que suelen hacer ahí las compras son colombianas por lo que sus compras son semanales, acuden más en los días de feria.

Figura 17 Entrada principal del Mercado San Miguel



Fuente: La autora

Figura 18 Parte interior del Mercado San Miguel



Fuente: La autora

La Plaza del Buen Vivir tiene 248 puestos, las instalaciones son muy favorables para todos los vendedores, la ubicación en la cual se encuentra es estratégica ya que está en pleno centro de Tulcán, entre la calle Sucre y Bolívar; en el mercado acuden a diario a comprar ya que las distancias a los hogares son cortos y existe una cultura de consumir productos frescos. La Plaza del Buen Vivir es considerado patrimonio cultural por lo

cual la administración del Municipio de Tulcán trabajó en mejorar las instalaciones y al mismo tiempo conservar la imagen de patrimonio, es un proyecto del municipio que se acaba de inaugurar.

Figura 19 Parte interna de la Plaza del Buen Vivir- vendedores de frutas



Fuente: La autora

Figura 20 Parte interna de la Plaza del Buen Vivir- vendedores de carnes



Fuente: La autora

El Mercado Eloy Alfaro o también llamado CEPIA se encuentra en la esquina de la Av. Coral y Brasil, tiene 177 puestos, la mayoría de personas que venden en ese lugar son personas adultas mayores, muchos locales se encuentran cerrados, lo que más se vende en este mercado es comidas.

Figura 21 Entrada del Mercado Eloy Alfaro- CEPIA



Fuente: La autora

Figura 22 Parte interna del Mercado Eloy Alfaro- CEPIA



Fuente: La autora

El Centro Comercial Popular tiene 1276 puestos, se encuentra entre la calle Sucre y Olmedo y entre la calle Chimborazo y Machala, las condiciones de la infraestructura son buenas pero la construcción no fue terminada según el proyecto; las personas han invadido las veredas y plazoletas del lugar lo cual ha destruido la imagen del Centro Comercial.

Figura 23 Entrada principal del C.C.Popular



Fuente: La autora

Figura 24 Parte interna del C.C.Popular



Fuente: La autora

II.C.2.a. Zonificación de afectación de los mercados

En la parte centro de Tulcán se encuentra la mayor afectación de los mercados, pero estos no cumplen con las necesidades de sus clientes por la mala infraestructura, desorden, falta de higiene que tienen la mayoría de los mercados, por lo que existe una gran probabilidad que beneficiaría al proyecto si se lo realiza en instalaciones de excelentes condiciones dentro de esta zona.

II.D. Análisis de precios y proyección de precios de las ventas ambulantes

II.D.1. Análisis de precios

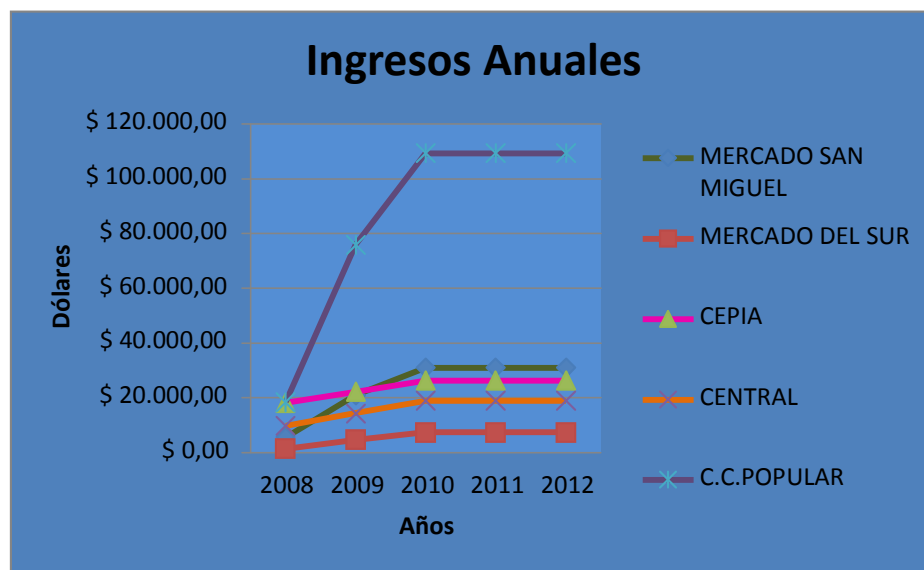
A pesar de las condiciones de los mercados, en el siguiente cuadro se puede visualizar el ingreso total de cada uno de los mercados:

Tabla 2 Ingresos por concepto de arriendo anual de los mercados

Mercados	2008	2009	2010	2011	2012
Mercado San Miguel	\$ 5.715,96	\$ 21.013,80	\$ 30.984,12	\$ 30.984,12	\$ 30.984,12
Mercado del Sur	\$ 1.452,00	\$ 4.756,10	\$ 7.321,44	\$ 7.321,44	\$ 7.321,44
CEPIA	\$ 18.207,84	\$ 22.260,96	\$ 26.348,40	\$ 26.348,40	\$ 26.348,40
Plaza del buen vivir	\$ 9.817,80	\$ 14.350,80	\$ 18.972,60	\$ 18.972,60	\$ 18.972,60
C.C. popular	\$ 18.444,48	\$ 75.966,84	\$ 109.338,96	\$ 109.338,96	\$ 109.338,96
Recaudación anual total	\$ 53.638,08	\$ 138.348,50	\$ 192.965,52	\$ 192.965,52	\$ 192.965,52

Fuente: Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Rentas Internas de la Municipalidad.

Figura 25 Ingresos anuales de los mercados



Fuente: Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Contabilidad de la Municipalidad.

Se puede sacar el precio promedio de cada puesto de cada mercado para luego sacar un precio promedio anual desde el año 2008 al año 2012 para luego proceder a sacar la línea de tendencia.

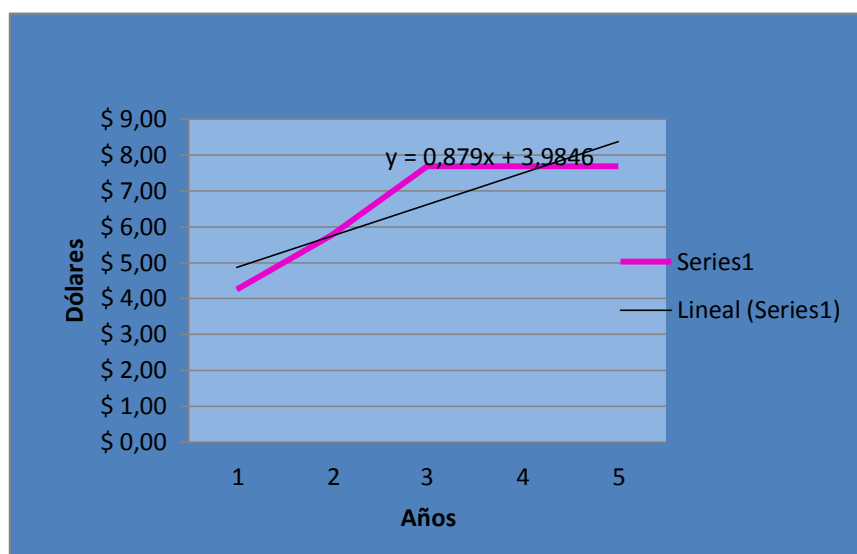
Tabla 3 Precios promedios de los puestos de cada mercado

Mercado \ Año	2008	2009	2010	2011	2012
Mercado san miguel	\$ 1,15	\$ 2,91	\$ 4,29	\$ 4,29	\$ 4,29
Mercado del sur	\$ 3,90	\$ 4,31	\$ 6,63	\$ 6,63	\$ 6,63
CEPIA	\$ 9,60	\$ 11,74	\$ 13,90	\$ 13,90	\$ 13,90
Plaza del Buen Vivir	\$ 3,37	\$ 4,92	\$ 6,51	\$ 6,51	\$ 6,51
C.C. popular	\$ 3,28	\$ 4,96	\$ 7,14	\$ 7,14	\$ 7,14
Precio promedio anual	\$ 4,26	\$ 5,77	\$ 7,69	\$ 7,69	\$ 7,69

Fuente: Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Rentas Internas de la Municipalidad.

Con la información de la tabla 3 se puede sacar la línea de tendencia lineal y su fórmula para poder proyectar los precios hasta el año 2017, consiguiendo de esta manera una base para poder establecer los posibles valores a entregar de cada puesto como propuesta.

Figura 26 Precios promedios con línea de tendencia



Fuente: La autora

La tendencia lineal del gráfico es positiva, por lo que la proyección de precios es al alza, es así como de esta manera ya podemos sacar el precio promedio proyectado hasta el año 2017.

$$y = 0,879x + 3,984$$

Tabla 4 Precio promedio proyectado

Año	Precio promedio
2013	4,863
2014	5,742
2015	6,621
2016	7,5
2017	8,379

Fuente: La autora

II.E. Factores que determinan la reubicación de las ventas ambulantes

Existen varios factores que se pueden tomar en consideración, pero se tomará en cuenta

3 factores importantes para tomar la decisión, estos son:

- 1.- Que el grupo objetivo esté de acuerdo con el sitio seleccionado.
- 2.- Que se encuentre dentro del casco céntrico del Municipio de Tulcán.
- 3.- Un lugar que disponga de las vías de acceso adecuadas para facilitar el flujo de gente, incluyendo a los clientes de origen colombiano.

II.F. Análisis de grupo de interesados

Es importante conocer quiénes son los que intervienen en el proyecto y como les afecta a cada uno de los involucrados de este proceso, para así poder implementar la estrategia de comunicación de manera adecuada incluyendo las demandas o necesidades futuras de cada uno de los implicados.

Figura 27 Grupo de interesados



Fuente: La autora

Tabla 5 Grupo de interesados

GRUPO DE INTERESADOS	ACEPTACIONES/ EN QUE CONTRIBUYEN	DEMANDAS ACTUALES	DEMANDAS FUTURAS
Vendedores ambulantes	Ser clientes de la plaza y mejorar sus herramientas de trabajo	Mejorar sus condiciones de vida, sobretodo de trabajo y recibir calidad	Que se baje precios, mejorar calidad, innovación, respaldo.
Municipio	Alianza estratégica que ayuda con la realización del proyecto	Ayudar con el problema socio-económico que tienen en el Cantón.	Ayudar con el problema socio-económico que tienen en el Cantón.
Moradores cercanos a la plaza	Aceptación de ellos con lo que respecta la plaza para tener un mejor Tulcán	Se vuelve más cotizado el predio en el que viven	Mejorar la seguridad del sector
Empleados	Estar alineados con propósitos del proyecto y servir con compromiso	Brindar un trabajo estable	Mejores sueldos y beneficios
Vendedores de la Plaza	Al ser un lugar de atracción popular ayuda a atraer personas a visitar el sector	Alianza estratégica para beneficiar y mejorar la experiencia de los visitantes a la zona	Alianza estratégica para beneficiar y mejorar la experiencia de los visitantes a la zona

Fuente: La autora

III. Propuesta de impulso a los pequeños negocios

Teniendo ya un conocimiento de la demanda y oferta en este proceso es importante conocer la propuesta que se sugiere después de la investigación realizada con varios vendedores ambulantes y haber compartido con ellos algunas ideas que les podrían beneficiar.

Posteriormente de los diferentes diálogos mantenidos podemos mencionar que la reubicación en una plaza o mercado es la más atractiva; por el momento no existe un lugar específico solo para los vendedores ambulantes pero teniendo en cuenta los mercados que existe en la ciudad y con el programa de regeneración urbana se les podría ubicar en el Centro Comercial Popular y en lugares estratégicos de la ciudad.

Para esta propuesta se trabajará con los 201 vendedores ambulantes que están dispuestos a una reubicación (en primera instancia), mismos que pertenecen al 79% de los comerciantes encuestados de las 6 asociaciones.

III.A. Misión

Instituir y organizar a los vendedores ambulantes para que puedan gozar de un lugar adecuado y digno que les permita convertirse en promotores de salud, cultura y turismo; generando en sus productos un valor agregado para responder de manera acertada a las necesidades actuales y futuras de la población de Tulcán.

III.B. Visión

Garantizar a los vendedores informales un espacio físico adecuado y estable que permita el desarrollo de su actividad comercial en un ambiente limpio, ordenado y placentero a fin satisfacer las necesidades de quienes visitan este espacio.

III.C. Definición de la integración de los vendedores ambulantes

Se debe mantener diálogos continuos entre vendedores ambulantes asociados, independientes y los comerciantes del Centro Comercial Popular ya que existe un alto grado de rivalidad entre los mismos, en un principio se empezará a trabajar con los asociados, los vendedores independientes comenzarán a buscar integrarse, por lo que se tendrá un cronograma de reuniones para integración de esta manera se buscará disminuir diferencias entre vendedores ambulantes y comerciantes de la plaza.

Hay que tomar en cuenta que el principio fundamental de una negociación son los valores, es decir, ser claros en lo que se busca alcanzar, y así conseguir un consenso entre las partes; considerando que no todos los vendedores están dispuestos a establecerse en un lugar fijo es necesario que dentro de las negociaciones se aclare que para la regeneración urbana se van a establecer ordenanzas que regulen las ventas ambulantes.

III.D. Cinco fuerzas de Porter

- **Barreras de entrada.-** Casi no existe barreras de entrada ya que no existe en el mercado lugares en los que se arrienden y posibiliten un espacio para la venta de comerciantes ambulantes, lo que se vuelve en un atractivo ya que es nuevo y ayuda a personas de bajos recursos a tener un lugar estable donde trabajar. El estado apoyaría en facilitar permisos ya que se le ayudaría a resolver un problema socio-económico. El único inconveniente son los altos costos de inversión con una Tasa Interna de Retorno Económico- TIRE bajo.
- **Poder de negociación con los proveedores.-** El poder de negociación del proveedor sería mínimo ya que se mantiene una dependencia directa con el

municipio y los materiales de limpieza como cualquier insumo se encuentran dentro del plan operativo anual de la institución.

- **Poder de negociación con los clientes.-** El poder de negociación no lo tendrían los clientes ya que son personas que no tienen otros lugares que les ofrezcan la oportunidad de trabajar en un lugar estable y seguro; se conoce las necesidades de los clientes por lo que se obtiene más poder sobre ellos porque se puede solucionar las necesidades que poseen.
- **Servicios sustitutos.-** Existen lugares que ofrecen parcialmente el servicio pero no se encuentran en las mejores condiciones como para abarcar la demanda que existe, no poseen una administración adecuada para mantener a su propia demanda.
- **Grado de rivalidad del sector.-** En el sector no existe competencia, no existe rivalidad en la industria ya que no se ofrecen servicios de arriendo enfocados a los vendedores ambulantes.

Figura 28 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: La autora

III.E. Análisis FODA

Fortalezas:

- Ser una plaza que tenga una buena calidad de instalaciones y herramientas.
- Tener estrategias que ayuden al negocio, a estar alineados con los clientes mediante diálogos abiertos, y a fortalecer alianzas con autoridades de la ciudad.
- Contar con un mercado dispuesto a consumir a pesar de los inconvenientes e incomodidades. .
- Estar situados en un sitio estratégico dentro del casco céntrico de la ciudad.
- El municipio tiene la iniciativa de apoyar a los vendedores ambulantes.

Oportunidades:

- La ubicación de la ciudad en la zona fronteriza con Colombia que ofrece grandes oportunidades comerciales.

Debilidades:

- No poseer el personal con la experiencia necesaria para la administración del mercado.
- Falta de dirección y organización entre las asociaciones.
- Falta de capacitación de los vendedores ambulantes.

Amenazas:

- Altos porcentajes de interés en préstamos de instituciones financieras.

III.F. Propuesta de cambio de pequeños negocios

En el Centro Comercial Popular existe un espacio suficiente para la ubicación de 50 vendedores ambulantes, se puede hacer unas pequeñas remodelaciones y adaptar a los comerciantes, beneficiando no solo a los involucrados de esta asesoría sino también a los vendedores fijos del lugar a intervenir. El resto de los 151 vendedores ambulantes que están interesados en el proyecto de reubicación se les trasladará a lugares estratégicos a lo largo de la ciudad.

Considerando a los demás comerciantes ambulantes que no están dispuestos a movilizarse a un espacio fijo se hará acercamientos para que conozcan y se empoderen del proyecto para que a futuro se les pueda incluir en el proceso de inserción laboral digna y segura, para ello se propone crear una base de datos de todos los vendedores ambulantes en la cual se genere un historial de los permisos otorgados por el municipio para poder manejarse en la ciudad, además establecer una ordenanza que regule las ventas ambulantes dentro de la ciudad, no se puede erradicar el comercio informal pero estableciendo las estrategias adecuadas se lo podría disminuir generando espacios en los cuales los vendedores ambulantes puedan trabajar libremente minimizando los peligros que existen en las calles.

III.G. Selección de la estrategia competitiva

Se recomienda usar la estrategia de enfoque ya que la misma se basa en la premisa de servir a un objetivo de forma más eficiente; de esta manera se diferenciará al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico como lo son los vendedores ambulantes, que a la final se busca que este grupo tenga el apoyo necesario para poder integrarse o incluirlo en un grupo de personas con mejores condiciones de trabajo.

III.H. Posicionamiento estratégico

Al encontrarse dirigidos a ubicar a los vendedores ambulantes en una plaza se va a dar un servicio de diferenciación segmentada, donde a pesar de no tener competencia directa se busca ofrecer calidad a los clientes que pertenecen a un segmento específico.

III.I. Cadena de valor de las ventas

Figura 29 Cadena de valor



Fuente: La autora

Es importante destacar que el abastecimiento se realiza por intermediarios, quienes proveen de los productos a los detallistas o minoristas que tienen puestos en la plaza, quienes venden los productos al público y hacen los pedidos.

III.J. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Manteniendo la orientación al cliente se puede conservar la ventaja competitiva sin descartar que al pasar de los años se debe estar alerta y predispuesto para encontrar una ventaja sin importar las circunstancias que se esté atravesando.

Adicional se debe crear una ordenanza que ayude al proceso de reubicación de los vendedores ambulantes, en la cual se prohíba la venta en las calles principales y se controle las ventas en las calles secundarias.

III.K. Programas tácticos (funcionales)

Mediante las acciones tácticas se logrará alcanzar las metas de los distintos proyectos mencionados a continuación.

III.K.1. Programa de Reubicación

Se refiere únicamente a la plaza como un espacio físico dentro de la ciudad. Los proyectos de este programa son:

- Diseño y reconstrucción de la plaza de Tulcán
- Diseño y construcción de kioscos en lugares estratégicos.

- Regeneración Urbana del área circundante inmediata al mercado y lugares estratégicos de la ciudad.

III.K.2. Programa de Salud

Dirigidos hacia un cambio en el estilo de vida en la ciudadanía, cuyo proyecto es:

- Diseño del Proyecto de buenas prácticas y hábitos.

III.K.3. Programas de Capacitación Integral

Enfocado hacia la mejora del estilo de vida de los vendedores ambulantes, tanto a nivel personal como en sus negocios dentro de la misma mediante:

- Capacitación en Relaciones Humanas
- Cursos de Motivación personal
- Capacitación en administración de micro empresas.
- Capacitación en ventas.
- Capacitación en formación de cooperativas
- Capacitación en el manejo de productos perecibles y alimentos en general.

III.K.4. Programas de Comunicación y Promoción

Encaminado a la sociedad en general para que conozca sobre la regeneración de los mercados e inclusión de los vendedores ambulantes en un lugar fijo para trabajar.

- Plan de Comunicación.
- Estrategia de Medios, publicidad e imagen corporativa para los mercados urbanos de la ciudad de Tulcán.

III.L. Programa de operatización

III.L.1. Infraestructura

La plaza contará con un **área para la venta** de productos en donde los comerciantes podrán ofrecerlos de manera limpia, saludable y ordenada.

Es necesario mencionar el resto de áreas con las que se deben incluir en la plaza para las debidas actividades complementarias; es así que contará con:

Un **área de comidas preparadas** que ofrecerá variedad de alimentación típica elaborada de forma limpia.

También se debe incluir un **Área administrativa** para las diferentes gestiones y operaciones que se realicen, de esta forma se contribuirá a su cuidado y control tanto del lugar como del entorno.

Además se precisa de un espacio amplio con **Baterías sanitarias** para los visitantes y comerciantes, que facilitan el funcionamiento adecuado del Centro Comercial Popular.

III.L.2. Equipamiento

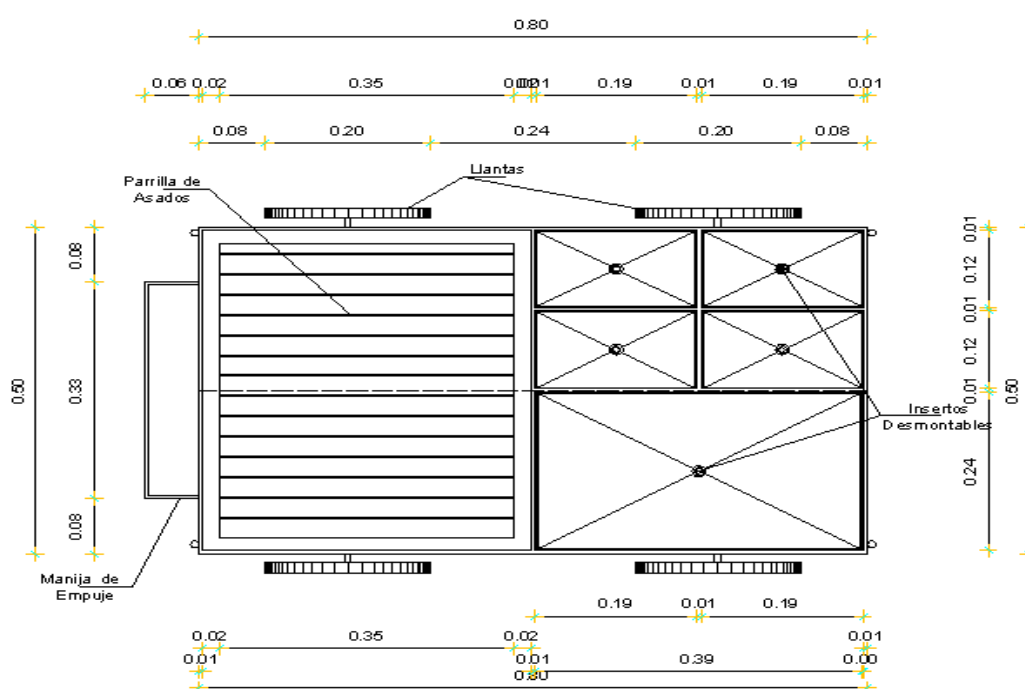
Se puede generar dos sistemas diferentes que se ejecuten simultáneamente, uno sería la reubicación del vendedor ambulante en una plaza de comercio y la otra sería mejorar sus instrumentos de trabajo ubicándoles en lugares estratégicos de la ciudad; es así que se introducirá kioscos frente a escuelas, colegios, universidades y en las esquinas de calles transitadas y coches ambulantes con diferentes especificaciones dependiendo el giro de negocio para sitios determinados en la plaza.

Con respecto a los kioscos tendría una numeración, el arriendo de los mismos podría ser semanal o mensual; todos los puestos son de un estilo estándar y tienen una dimensión de 2,50 m de frente, 1,50 m de fondo y de alto 2m.

Dentro de las mejoras de herramientas se encontrarían diferentes tipos de cochecitos ambulantes, todos van a tener un techo impermeable desarmable, que ayuda a los vendedores en los días de lluvia o en los días con demasiado sol, todos tienen un diseño practico moderno, los cochecitos tienen un techo desmontable estándar practico de usar, entre esos tenemos:

Los cochecitos de asados se puede utilizar para fritada, pinchos, papas, choclos y plátanos asados tienen unas dimensiones de frente: 0,80 m, alto: 1m con llantas (2 m con el techo), fondo: 0,50m. La parrilla es movable en donde puede entrar la paila para la fritada, se ajusta a los diferentes niveles para tener las diferentes temperaturas que desea el vendedor, tiene 5 insertos desarmables que facilitan la limpieza de los mismos, cada inserto tiene su tapa para conservar la higiene de los alimentos. Posee una vitrina desmontable con mesa de apoyo, en el vidrio hay un corte semicircular para que puedan acceder a coger los clientes de los vendedores los ingredientes adicionales que desean en su plato, también posee una bodega pequeña para llevar ingredientes y accesorios adicionales.

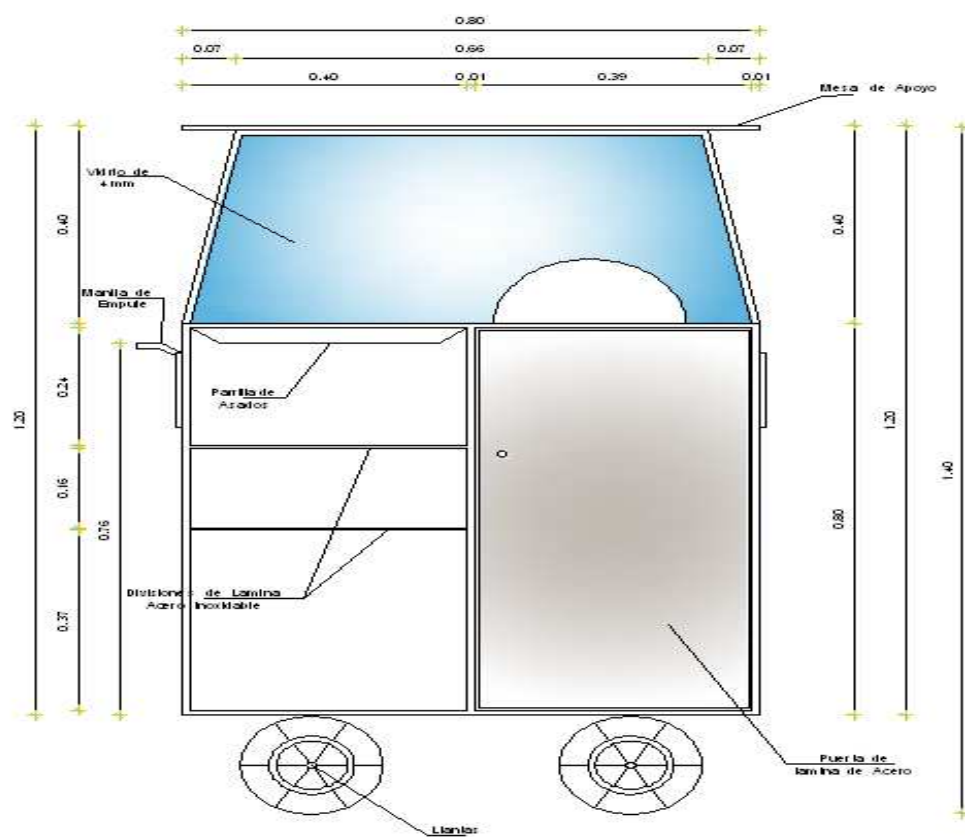
Figura 30 Planta de coche de asados



Planta de coche de Asados

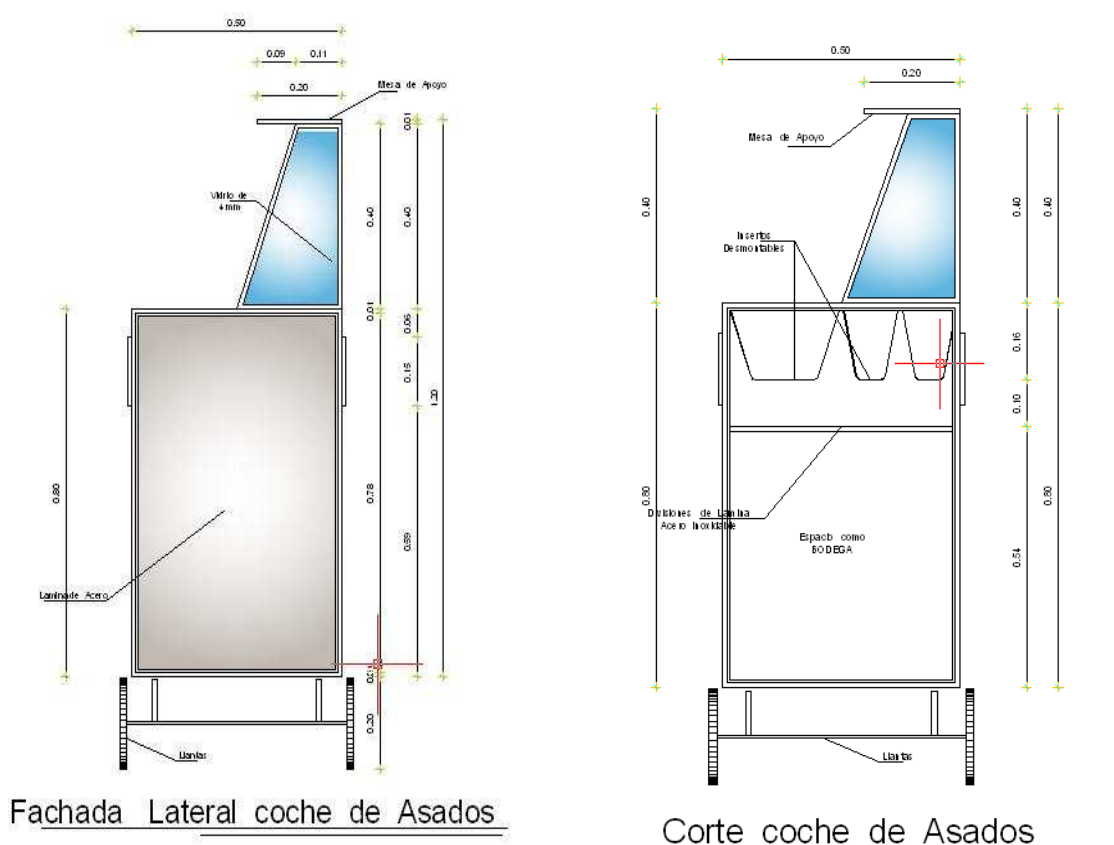
Fuente: La autora

Figura 31 Fachada frontal de coche de asados

Fachada Frontal coche de Asados

Fuente: La autora

Figura 32 Fachada lateral y corte de coche de asados



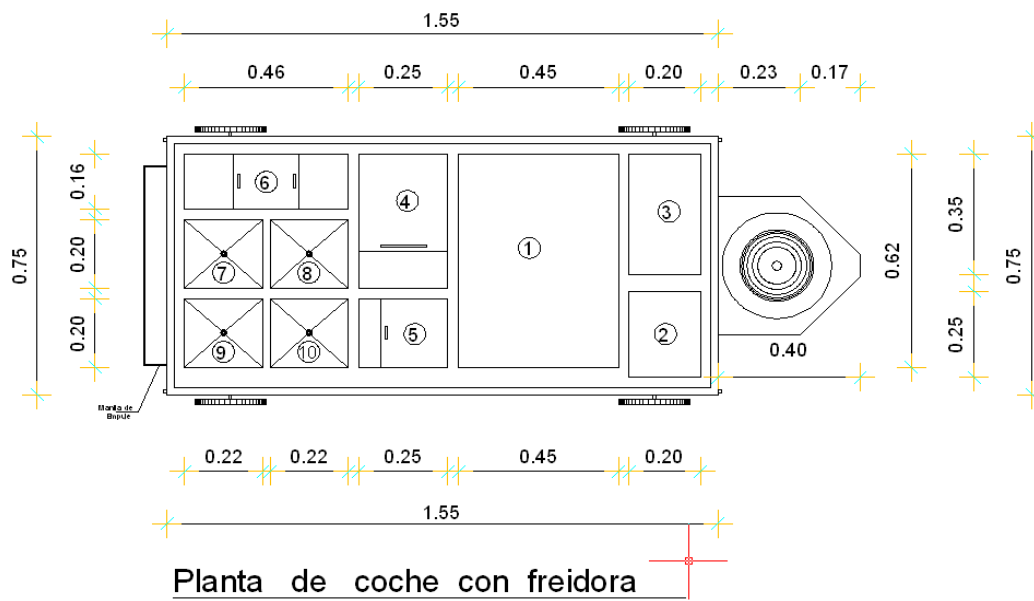
Fuente: La autora

Los cochecitos para salchi-papas, hamburguesas y hot-dogs tienen las siguientes dimensiones: de frente: 1,55m con una pieza adicional para el tanque de gas de 0,40 m, alto 1m con llantas (2m con techo), fondo 0,75m.

Se detalla a continuación, la ubicación de los diferentes insertos dentro del coche:

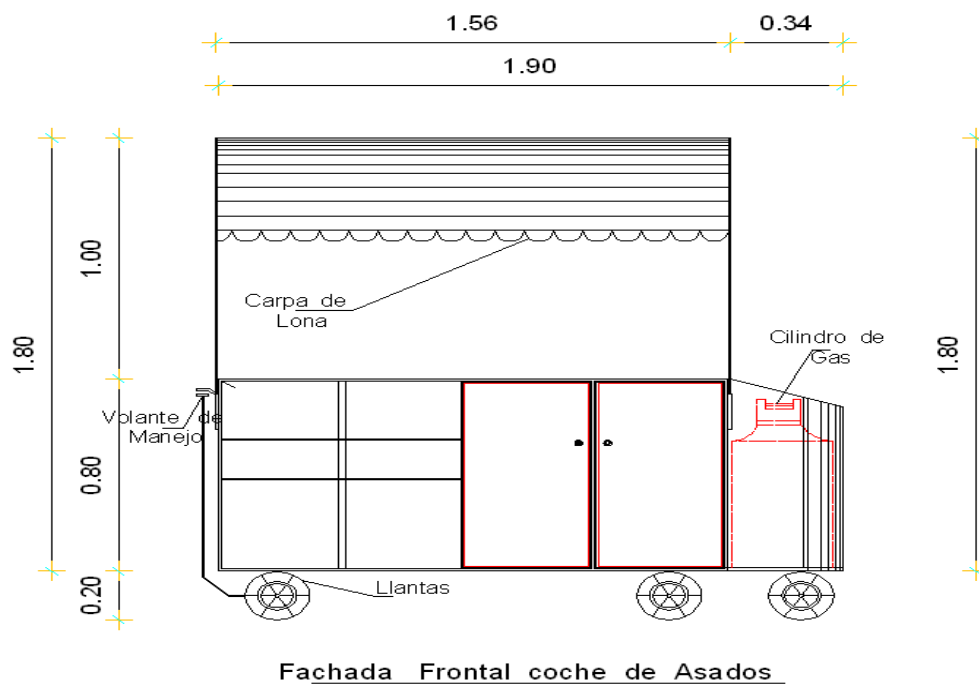
- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1.- freidora | 6.- hielera con tapa corrediza |
| 2.- Inserto caliente | 7.- Inserto frío |
| 3.- Comal porcelanizado | 8.- Inserto frío |
| 4.- Vaporera para pan | 9.- Inserto frío |
| 5.- Vaporera para salchichas | 10.- Inserto frío |

Figura 33 Planta de coche con freidora



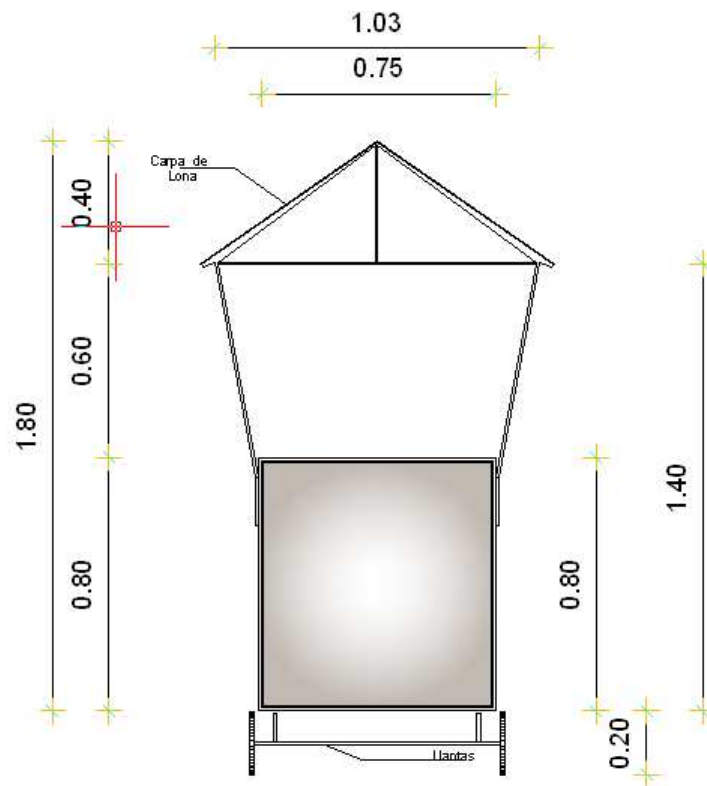
Fuente: La autora

Figura 34 Fachada frontal coche de asados



Fuente: La autora

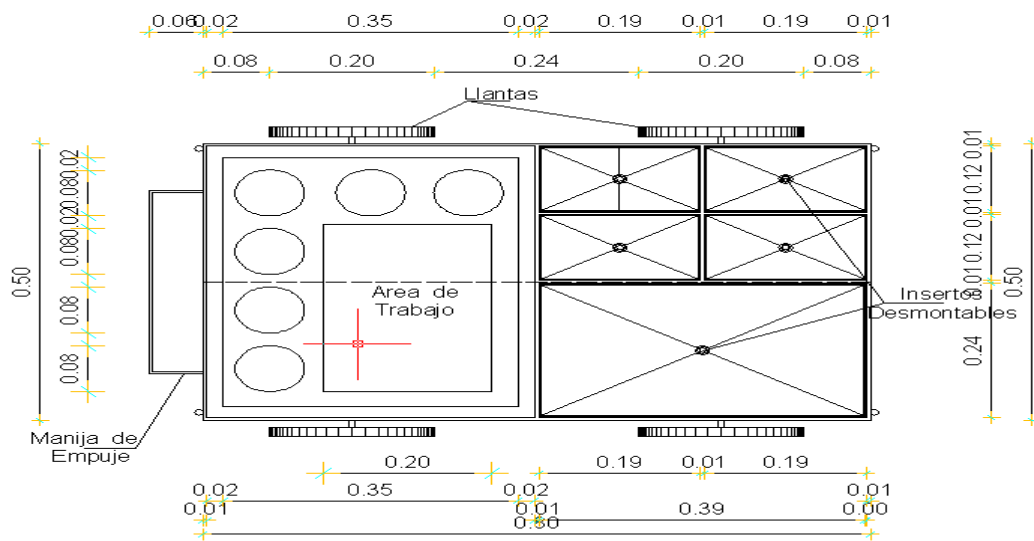
Figura 35 Fachada coche con freidora

Fachada coche con freidora

Fuente: La autora

También podría existir un coche con diseño estándar que ayude para otro tipo de negocio ambulante; el diseño es similar al coche de asados con la diferencia que en vez de parrilla se encuentra una superficie plana de acero inoxidable para la preparación del producto y adicional unos insertos de botellas

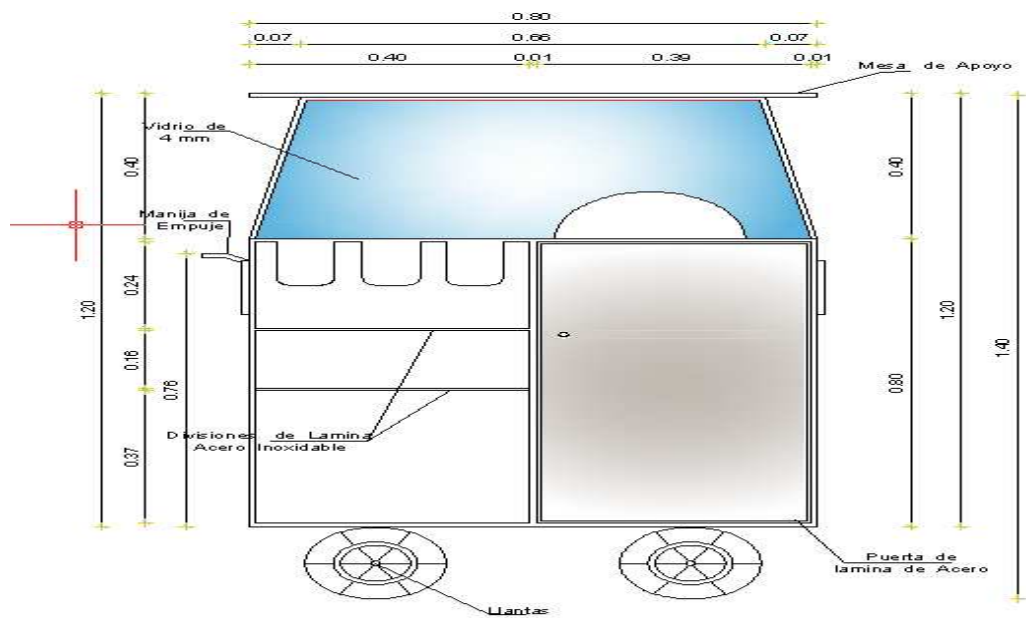
Figura 36 Planta de coche estándar



Planta de coche Estàndar

Fuente: La autora

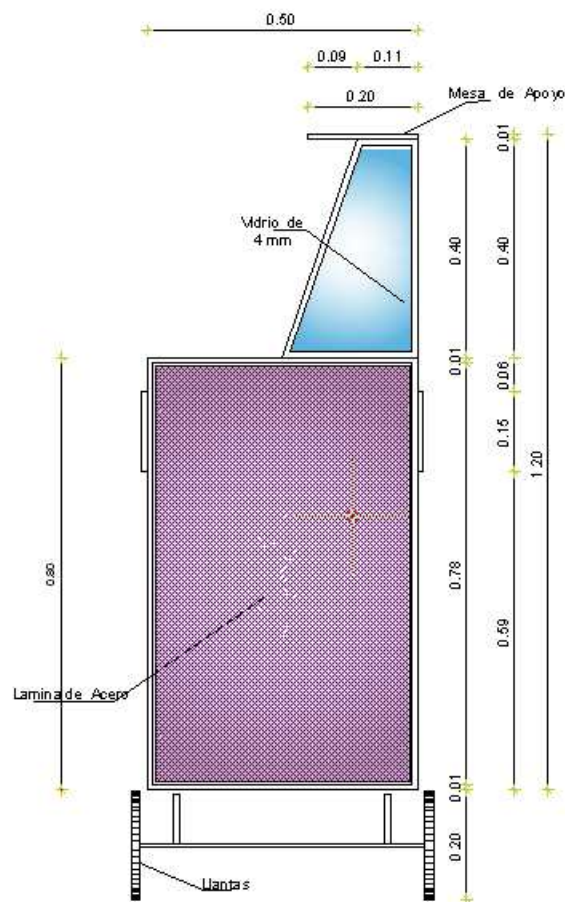
Figura 37 Fachada frontal coche estándar



Fachada Frontal coche Estandar

Fuente: La autora

Figura 38 Fachada lateral coche estándar



Fachada Lateral coche Estándar

Fuente: La autora

III.L.3. Capacitación en buenas prácticas de comercio informal

Enfocado hacia la mejora del estilo de vida de los usuarios, tanto a nivel personal como en sus negocios dentro de la misma mediante:

- Capacitación en Relaciones Humanas
- Cursos de Motivación personal
- Capacitación en administración de micro empresas.

- Capacitación en ventas.
- Capacitación en formación de cooperativas
- Capacitación en el manejo de productos perecibles y alimentos en general.

III.L.4. Modelo gestión- como se organizan para trabajar

Con la creación de la Unidad de Administración de Mercados los diferentes mercados de la ciudad de Tulcán se encuentran manejados y bajo la responsabilidad de una unidad administrativa independiente de las demás direcciones que cuenta la municipalidad, tienen su propio programa de manejo presupuestario totalmente independiente de ingresos y gastos, es decir, se establece una parcial independencia administrativa financiera y comercial pero que todavía contara con un manejo centralizado de los procesos administrativos, financieros y comerciales dependientes de la Administración Central de la Municipalidad.

En este esquema organizacional varios procesos claves de la gestión como la adquisición de bienes, suministros, obras de mantenimiento y reparación así como servicios dependerán directamente de la voluntad de la Administración Central que actúan como responsables de estos apoyos y de priorizaciones que guardarán relación con la demanda urgente de la municipalidad, dejando así las necesidades y requerimientos de los mercados de la ciudad de Tulcán dependientes.

Es aplicable a corto tiempo, ya que requiere únicamente de la decisión del Alcalde y Concejo para su puesta en marcha.

Los principales pasos para la implementación de esta alternativa son los siguientes:

- Propuesta de Apertura de un Programa Presupuestario para la Unidad de Mercados independiente dentro del Presupuesto Municipal.

- Selección del personal idóneo para el manejo de la Gestión en la Unidad de Mercados.
- Plan operativo anual para cada uno de los mercados o plazas comerciales.

A partir de este dimensionamiento tomando en cuenta la recuperación y preservación del comercio justo y seguro a través de la inclusión de vendedores ambulantes y mejoramiento de herramientas de trabajo , así como sus diferentes atractivos planteados en sus secciones, que dentro de una estructura de funcionamiento que pueda abarcar y desarrollar cada uno de los componentes antes mencionados.

Se debe tomar en cuenta los diferentes componentes que son:

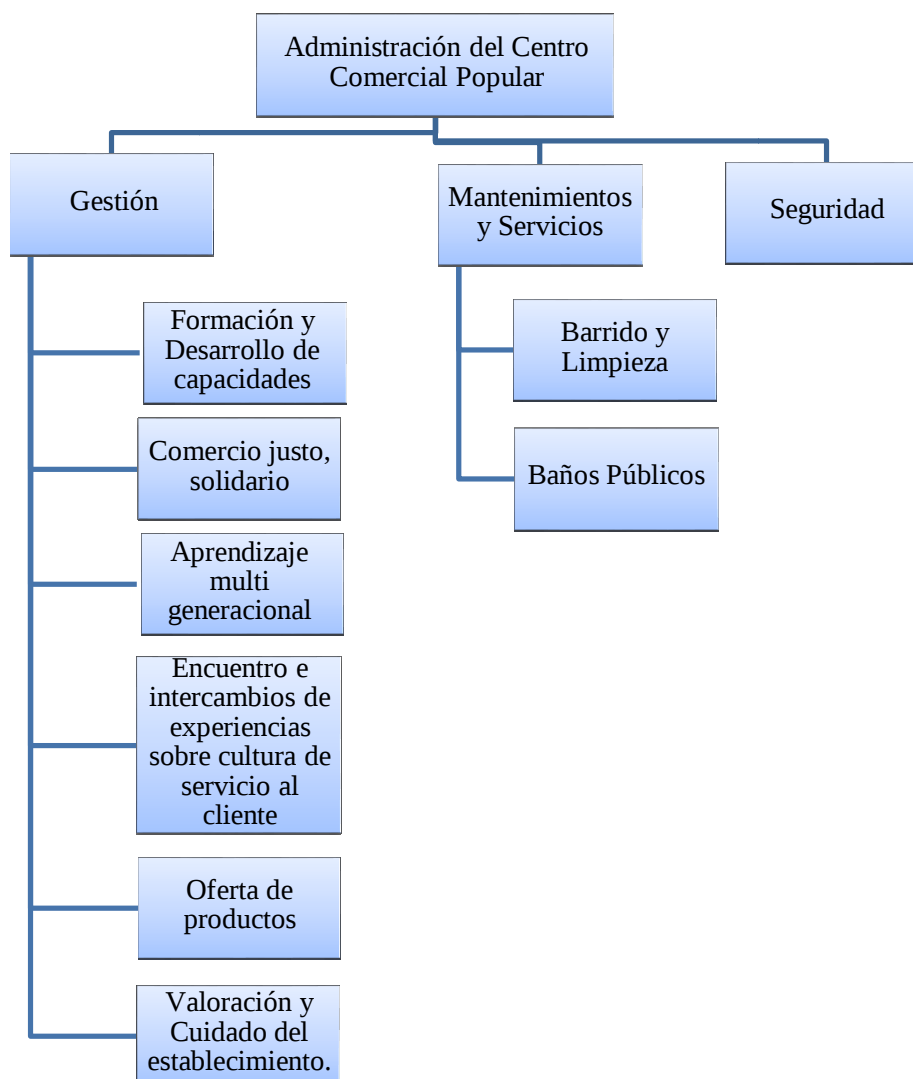
- Formación y Desarrollo de capacidades
- Comercio justo, solidario
- Aprendizaje multi generacional
- Encuentro e intercambios de experiencias sobre cultura de servicio al cliente
- Oferta de productos
- Valoración y Cuidado del establecimiento.

En donde cada uno de los componentes que cuenta la plaza, nos lleva a un cambio generacional de conocimientos, prácticas, actitudes, hábitos y costumbres en la ciudad de Tulcán, basándose en un nuevo concepto que garantiza mejorar la calidad de vida de la gente.

A continuación se presenta la Estructura propuesta para el funcionamiento de la plaza

Figura 39 Modelo de gestión

Arrendatarios de la Plaza



Sociedad Civil

Fuente: La autora

El gráfico no necesariamente muestra que existirá personal en cada unidad graficada, sino que muestra el alcance de la Gestión que debe tener la plaza y sus centros estratégicos de puestos en la ciudad.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las unidades que estarán dentro de la estructura de la plaza.

III.L.4.a. Administración Del Centro Comercial Popular

Esta unidad se encarga de la administración y control de la plaza así como de todas las secciones de la misma. A su cargo se encuentra como responsabilidades principales la implementación de la nueva Gestión

III.L.4.b. Gestión Plaza

De acuerdo a la estructura que se presenta, será necesaria la creación de una unidad que se encargue de manejar los componentes, los mismos que son:

- Formación y Desarrollo de capacidades
- Comercio justo, solidario
- Aprendizaje multi generacional
- Encuentro e intercambios de experiencias sobre cultura de servicio al cliente
- Oferta de productos
- Valoración y Cuidado del establecimiento.

Una persona será la responsable de la promoción, difusión e implementación de cada uno de los componentes de la Plaza.

III.L.4.c. Mantenimiento Y Servicios

En esta unidad se encuentra el personal que realizará actividades de mantenimiento, limpieza y barrido, así como atención y cuidado en los baños de la Plaza.

III.L.5. Como difundir a la ciudadanía

En el tercer capítulo se explica de manera detallada como se va a intervenir comunicacionalmente con la ciudadanía.

III.M. Control estratégico

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi - G.A.D. Provincial del Carchi existe una plataforma sistemática que contiene varios programas que permiten tener un control, seguimiento y evaluación de los proyectos en ejecución, el mismo que ayuda a verificar si se tiene un buen cumplimiento de cada actividad en el tiempo determinado; al pertenecer el señor Alcalde del G.A.D. Municipal de Tulcán al consejo del G.A.D. Provincial del Carchi se puede solicitar que se transfiera el sistema a los municipios y se les capacite, de esta manera se puede trabajar de manera conjunta en pro de la provincia.

Figura 40 Plataforma sistemática del G.A.D. de la Provincia del Carchi



Fuente: G.A.D. de la Provincia del Carchi

En la plataforma sistemática el programa de planificación opera la información del plan estratégico (largo plazo- plan plurianual) y el programa de seguimiento se maneja los proyectos del plan operativo (corto plazo), en ellos se establece los puntos de referencia para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la institución para la subsecuente toma de decisiones.

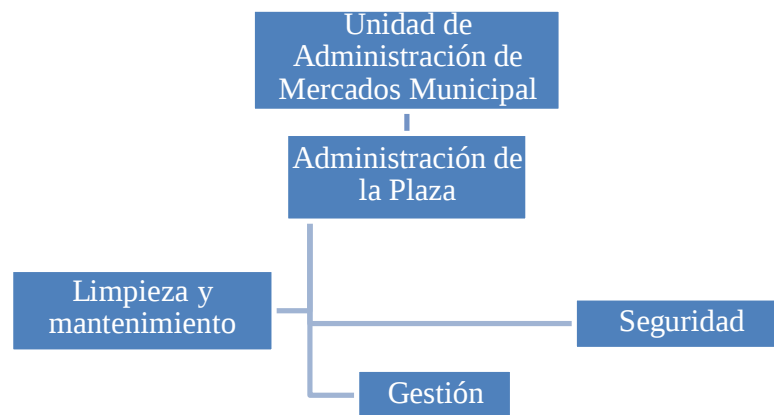
III.N. Estructura de la organización

Como se mencionó en la alternativa del modelo de gestión se basa en una buena práctica para aplicar el manejo y responsabilidad de unidad administrativa independiente de las demás direcciones que cuenta la municipalidad.

En este esquema organizacional varios procesos claves de la gestión como la adquisición de bienes, suministros, obras de mantenimiento y reparación así como servicios dependerán directamente de la voluntad de la Administración Central que actúan como responsables de estos apoyos y de priorizaciones que guardarán relación con la demanda urgente de la municipalidad, dejando así las necesidades y requerimientos de los mercados de la ciudad de Tulcán dependientes.

III.O. Orgánico Funcional y estructural de la Plaza

Figura 41 Orgánico estructural



Fuente: La autora

III.P. Análisis económico de propuesta

A continuación detallo el trabajo de Focus group desarrollados con 92 vendedores ambulantes con la finalidad de establecer su alcance en las estructuras de costo.

Para mayor facilidad y armonía en el trabajo se fusionó los giros de negocio similares quedando como resultado cuatro estructuras de costos de negocios de:

- 1.- Bazar.
- 2.- Comidas preparadas
- 3.- Temporales
- 4.- Eventuales

III.P.1. Estructura de Costos de los negocios de Bazar

Es un grupo de comerciantes constituidos por negocios de servicios como venta de caramelos, golosinas, flores, collares pulseras y que se encuentran, o en este caso lo denominaremos bazar en general; los cuales se encuentran ubicados a las afueras de colegios o escuelas y los que circulan por las calles principales de la ciudad. Con base en la

información recolectada de 15 de estos comerciantes se estableció que se les cobra una tasa de permiso de funcionamiento de \$20 dólares al año.

Su estructura de costos muestra que en este grupo el permiso de funcionamiento tiene una participación alta de 2,36% de los costos. Igualmente se destaca los altos niveles de endeudamiento con agiotistas y proveedores.

Tabla 6 Gastos negocio de bazar

Gastos	\$/mes
Permiso de funcionamiento	1,67
Proveedores	23
Chulco	45
Asociación	1
Total	70,67

Fuente: La autora

Las ventas y ganancias de estos comerciantes y de artículos de bazar, cacharrerías, etc. en promedio son:

Tabla 7 Ganancias negocio bazar

Concepto	\$/mes
Ventas mes	140,00
Ganancia estimada	69,33
Ganancia reportada	40,00

Fuente: La autora

Estas cifras muestran una ganancia mensual estimada de unos \$70 dólares mensuales obtenidos a partir de unas ventas promedio de \$140 dólares; es decir un 50% de ganancias. Estas ganancias no son muy diferentes de los valores reportados directamente por los

comerciantes para sus ganancias que según ellos fueron en promedio de 40 dólares mensuales.

III.P.2. Estructura de Costos de los negocios de Comidas preparadas

La actividad de comidas preparadas involucra los puestos de Hot Dogs, Hamburguesas, papas asadas, tripitas asadas y papas fritas; estos puestos se encuentran en lugares estratégicos de gran afluencia de gente. El permiso de funcionamiento es de \$20,00 dólares al año, por lo que el arriendo mensual asciende a \$1,67 dólares. Para el análisis se cuenta con una muestra de 24 negocios.

Los siguientes son los principales gastos de los establecimientos de comidas:

Tabla 8 Gastos negocios de comidas preparadas

Gastos	\$/mes
Permiso de funcionamiento	1,67
Proveedores	48
Chulco	55
Asociación	1
Gas	8
Total	113,67

Fuente: La autora

En cuanto a la estructura de costos se pudo identificar que los mayores gastos tienen que ver con el pago a proveedores y a los bancos o cooperativas con quienes han obtenido préstamos. El arriendo mensual representa apenas un 1,47 % de los costos totales.

Tabla 9 Ganancias negocios de comidas preparadas

Concepto	\$/mes
Ventas mes	180,00
Ganancia estimada	75,00

Ganancia reportada	60,00
--------------------	-------

Fuente: La autora

De acuerdo con la información sobre las ventas un establecimiento promedio de comidas alcanza unos ingresos de 180,00 dólares al mes, lo que implicaría una ganancia bruta de 75 dólares. Sin embargo los comerciantes declararon que obtenían en promedio una ganancia mensual de 60 dólares aproximadamente. Esto significa que las ganancias se encuentran entre un 33% y hasta un 45% de las ventas habituales.

III.P.3. Estructura de Costos de los negocios temporales

Para el análisis del negocio temporal se cuenta con una muestra de 29 comerciantes, entre los que se incluyen los comerciantes que son parte de eventos y venden poster, cd, caramelos, bebidas, entre otros. El permiso de funcionamiento promedio es de \$2,00 dólares por evento y por tanto el arriendo mensual promedio es de \$6,00 dólares.

En la estructura promedio de este giro de negocios se destacan los gastos en pagos a los chulcos como principal financiador de capital de trabajo. El permiso de funcionamiento representa proporcionalmente un 8,57% de los gastos del negocio.

Tabla 10 Gastos de negocios temporales

Gastos	\$/mes
Permiso de funcionamiento	6
Proveedores	25
Chulco	38
Asociación	1
Total	70

Fuente: La autora

Las ventas mensuales de los comerciantes temporales se sitúan en los \$130 dólares aproximadamente, lo cual comparado con los gastos significaría una ganancia de \$60 dólares mensuales. Sin embargo preguntados a los propios comerciantes cual es la ganancia que ellos mismos estiman al mes reportaron unos 20 dólares en promedio.

Tabla 11 Ganancias de negocios temporales

Concepto	\$/mes
Ventas mes	130,00
Ganancia estimada	60,00
Ganancia reportada	20,00

Fuente: La autora

Las Ganancias reportadas por los temporales en eventos se ubican entonces entre un 15% y un 46%.

III.P.4. Estructura de Costos de los negocios eventuales

Es un grupo de comerciantes constituidos por negocios eventuales que se les denomina a los vendedores ambulantes que salen en las fechas festivas como el día de la Madre, Navidad, San Valentín, entre otros. Con base en la información recolectada de 24 de estos comerciantes se estableció que se les cobra una tasa de permiso de funcionamiento de \$8 dólares por fecha festiva.

Su estructura de costos muestra que en este grupo el permiso de funcionamiento tiene una participación eventual de 3,6% de los costos. Igualmente se destaca los altos niveles de endeudamiento con agiotistas.

Tabla 12 Gastos de negocios eventuales

Gastos	\$/mes
--------	--------

Permiso de funcionamiento	2,67
Proveedores	5
Chulco	65
Asociación	1
Total	73,67

Fuente: La autora

Las ventas y ganancias de estos comerciantes y de artículos de bazar, cacharrerías, etc. en promedio son:

Tabla 13 Ganancias de negocios eventuales

Concepto	\$/mes
Ventas mes	100,00
Ganancia estimada	27,33
Ganancia reportada	40,00

Fuente: La autora

Estas cifras muestran una ganancia mensual estimada de unos \$27 dólares mensuales obtenidos a partir de unas ventas promedio de \$100 dólares; es decir un 27% de ganancias. Estas ganancias no son muy diferentes de los valores reportados directamente por los comerciantes para sus ganancias que según ellos fueron en promedio de 40 dólares mensuales.

III.P.5. Resumen por giro de negocio

En resumen se encuentra que la estructura de costos de los giros de negocio del actual mercado presenta la siguiente situación de arrendamientos, ventas y ganancias cuando se les transforma por metro cuadrado.

Tabla 14 Resumen de estructura de costos por giro de negocio

Giro	Permiso de funcionamiento mensualizado	Participación en los costos	Ventas	Ganancias
Negocios de Bazar	1,67	2,36%	140	28,57%
Negocios de comidas preparadas	1,67	1,47%	180	33,33%
Negocios temporales	6	8,57%	130	15,38%
Negocios eventuales	2,67	3,62%	100	40,00%

Fuente: La autora

III.P.6. Cálculo de la Capacidad de Pago de Arrendamiento por Giro de Negocio

Con base en los resultados anteriores se ha estimado la capacidad adicional de pago por arrendamientos tomando como referente un porcentaje de las Ganancias estimadas por ventas. Los datos son los más conservadores de ganancias teniendo en cuenta de una parte que existen deficiencias en la información recolectada y adicionalmente deficiencias también en la calidad de la información contable reportada por los propios comerciantes. Para estimar la capacidad adicional de pago por arriendo se ha tomado como máximo un 20% de la ganancia. Adicionalmente se ha tomado como referente los valores promedio de disposición al pago que me respondieron los miembros del Grupo Focal por cada giro de negocio estudiado. Se ha tomado estos dos valores como mínimos y máximos de incremento en el valor de permiso de funcionamiento.

Para estimar los permisos de funcionamiento que los comerciantes estarían en capacidad de pagar en la Plaza y los puestos fijos en lugares estratégicos de la ciudad como punto de partida, y se ha estimado los valores apropiados para establecer los cánones de arriendo.

III.P.7. Esquema tarifario

En el presente plan de negocios se estiman las tarifas según lo definido en los acápites anteriores, sin embargo el pliego tarifario se realizará luego de coordinar con el municipio los principales aspectos de la tarifa: número de puestos, áreas, tipos de giro de negocios, porcentajes de recuperación y modelo de gestión para operación.

Tabla 15 Tarifas por giro de negocio

Giros de negocio	Tarifa actual	Ganancia	Tarifa disposición al pago (en base a grupo focal)	Tarifa mínimo recomendado	Tarifa máximo recomendado
Negocios de Bazar	0,88	40	2,87	4	8
Negocios de comidas preparadas	0,87	60	2,43	6	12
Negocios temporales	1,01	20	2,61	2	4
Negocios eventuales	0,69	40	1,57	4	8

Fuente: La autora

III.Q. Vialidad Económica

El total de puestos requeridos por los vendedores ambulantes que quieren acogerse al plan de contingencia Municipal para salir de las calle son 201, no todos ellos son puestos fijos en la reubicación del Centro Comercial Popular, sino también en lugares estratégicos de la ciudad de Tulcán.

La actual Administración Municipal ha dado gran importancia al sector social más vulnerables de la ciudad de Tulcán, los mismas que al momento se encuentran con más de 500 vendedores ambulantes que gana menos de 2 dólares diarios, estos comerciantes se encuentran en el 4to y 5to quintil de pobreza, lo que ocasiona mala salud para las

vendedoras y riesgos de accidentes, insalubridad en los productos que expenden, niños con mala alimentación por vivir en extrema pobreza y desorden en el ornato de la ciudad que afecta el turismo.

III.Q.1. Mala salud para las vendedoras ambulantes y desprotección del IESS para accidentes

La mayoría de vendedoras ambulantes que se ubican en el casco céntrico de la ciudad de Tulcán tienen que circular por las vías longitudinales por espacios reducidos que en la mayoría de los tiempos son obligadas a bajarse de las veredas y quedarse en las calles de la ciudad, expuestas todo el tiempo a las impericias de los conductores, al mal clima y a altos riesgos de ladrones, drogas y prostitución.

Según las propias vendedoras, el no tener aportes al IESS no les permite tener los beneficios por el mismo hecho de ser pobres, como lo relata María Elena Rosero, que hace tres meses le atropello un carro y tuvo que ir al hospital de Tulcán, por su mal estado la acogieron, pero por no llevar los medicamentos u otras exigencias de los médicos le dieron de alta el mismo día y le toco curarse ella misma con todo y yesos. Tuvo que dejar de trabajar más de dos meses, según sus relatos su hija de 13 años le remplazo en las ventas, dejo de estudiar su hija y según ella su hija también recibió abusos que son normales en las calles, a pesar de eso esfuerzos no les alcanzaba para comprar los medicamentos y peor la comida.

Según el grupo focal con los 92 vendedores ambulantes se determinó que en el caso de enfermedades y accidentes se tenía los siguientes datos reportados:

Tabla 16 Datos de accidentes y enfermedades reportadas en el período de un año

Detalle	Frecuencia y temporalidad	Costos
---------	---------------------------	--------

	Casos reportados	Tiempo que no trabaja (promedio)	Medicinas diarias	Valor de no ganancia por día no trabajado (promedio)
Enfermedades cotidianas	38	3 días	\$ 1,25	\$ 1,33
Accidentes de tráfico	5	22 días	\$ 3,00	\$1,33
Enfermedades graves	8	48 días	\$ 6,50	\$1,33

Fuente: Autora

Beneficio importante como impacto y metas directas por la implementación del proyecto a las vendedoras ambulantes en la ciudad de Tulcán es el no tener más accidentes de tránsito y bajar por lo menos en un 50% el riesgo de enfermedades, una vez implementado el proyecto; se debe realizar una nueva medición para verificar que las metas se han cumplido. A continuación detallamos los siguientes beneficios en temas de salud y prevención de accidentes:

Tabla 17 Tabla de beneficios de salud

Detalle	Casos reportados	Tiempo que no trabaja	Costos año de Medicinas por vendedor	Costos años de medicinas por muestra de vendedores	Valor de no ganancia por día de enfermedad/ vendedores	Valor total de Beneficio
Enfermedades cotidianas	38	3 días	\$3,75	\$142,50	151,62	\$294,12
Accidentes de tráfico	5	22 días	\$66,00	\$330,00	146,3	\$476,30
Enfermedades graves	8	48 días	\$312,00	\$2.496,00	510,72	\$3.006,72
Total	51	73 días	\$127,25	\$2.968,50	808,64	3777,14

(promedio)

Fuente: Autora

De un grupo de 201 vendedoras ambulantes de la ciudad de Tulcán que van a ser beneficiarias del proyecto municipal se tiene un beneficio en salud por un monto de USD \$3.777,14, provenientes del ahorro de medicinas anual por USD \$ 2.968,50 y un incremento de ingresos por día asistidos sin enfermedad por USD \$808,64.

III.Q.2. Insalubridad en productos vendidos en las calles

En el ámbito de insalubridad de los alimentos, se realizó una investigación de campo al Centro de Salud N°1 de la ciudad de Tulcán, en la oficina de Estadísticas, en la que se manifestó que en el 2012 se reportaron 36.223 pacientes atendidos, y entre las enfermedades más frecuentes se encontraba intoxicaciones y pacientes con parásitos, llegando a una tasa de 23%. Otro dato que nos manifestaron el Dr. Rosero es que todos los pacientes fueron tratados con medicamentos del Centro y que la inversión promedio por paciente era de USD \$18,00. A continuación presentamos una tabla en la que se presenta la información entregada por el Centro de Salud:

Tabla 18 Datos de enfermedades cotidianas en sectores de la ciudad de Tulcán

Sub Centros de Salud	Cantidad de pacientes	Médicos	Personal de apoyo médico	Pacientes con intoxicación	Pacientes con para parásitos
Centro	17051	5	12	1144	2147
Norte	6511	2	7	708	1569
Sur	12671	3	6	794	1972
Total	36233	10	25	2646	5688

Fuente: Centro de Salud N°1 – Oficina de Estadísticas

En este beneficio se manejara el supuesto de que no todos los pacientes con intoxicación o parásitos son de ingestas por comer en la calle, por lo que manejaremos un rango de 25% de los casos en por ese motivo, este valor es el que estima el Dr. Rosero que es un valor aproximado a la realidad en base a su experiencia. Dando los siguientes beneficios de impacto de nuestra propuesta municipal:

Tabla 19 Datos de beneficios de impacto

Sub Centros de Salud	Pacientes con intoxicación	Pacientes con parásitos	Total de pacientes	Pacientes indigestos en la calle	Costo anual de medicinas
Centro	1144	2147	3291	823	\$ 14.814,00
Norte	708	1569	2277	569	\$ 10.242,00
Sur	794	1972	2766	691	\$ 12.438,00
Total	2646	5688	8334	2083	\$ 37.494,00

Fuente: Centro de Salud N°1 – Oficina de Estadísticas

El beneficio directo del valor de ahorro de las medicinas para los Centros de Salud es de los USD \$37.494,00 dólares, hay que mencionar que estos valores presentado son un estimado de ahorro y que requeriría un estudio más profundo de la información presentada, pero en base única información disponible en el Centro de Salud se podría aseveración que es una aproximación cerca a la realidad de los datos.

III.Q.3. Mala alimentación y salida de estudios de los niños y niñas de padres

Vendedores ambulantes

Los hijos/as de los vendedores ambulantes son parte de un circulo de pobreza, entendiendo que los vendedores ambulantes fueron de padres vendedores ambulantes y por el mismo hecho de ayudar a sus padres, heredan las ventas ambulantes como un proyecto de vida. Uno de los factores claves es que por enfermedad o por no tener el suficiente dinero para

continuar sus estudios dejan de estudiar, como se demostró en la encuesta realizada donde ningún vendedor terminó sus estudios del Colegio. Hay otros factores como la violencia intrafamiliar, los embarazos prematuros, la violencia de las calles, entre otros; que contribuyen al círculo de la pobreza.

Para realizar el análisis de este problema social, vamos a determinar que las posibilidades de un niño hijo de vendedor ambulante cambiaría bajo el supuesto de que terminará sus estudios, este individuo por el hecho de estudiar, puede conseguir trabajo con el salario mínimo vital, es claro que hay un margen de diferencia con lo que percibiría si continuara con el trabajo de su madre.

A continuación presentamos un cuadro donde se detalla los valores proyectados en los párrafos anteriores:

Tabla 20 Diferencia de ingresos con datos proyectados

Niños y niñas	Cantidad*	Con Salario Mínimo Vital** (mes)	Ganancia por ventas ambulantes (mes)	Valor de ingresos (mes)	Diferencia de Ingresos anual	Ingresos proyectos total
Con estudios de Colegio	804	318	0	318	278,1	\$ 255.672,00
Sin estudios de Colegio	804	0	39,9	39,9	-278,1	\$ 32.079,60
Diferencia de ingresos						\$ 223.592,40

Fuente: * INEN determina que por cada familia de Tulcán, se tiene 4 hijos

**Ministerio de Relaciones Laborales

En este supuesto se determina que la diferencia entre las personas que estudian el Colegio y quienes no, se pueden tener un beneficio social de USD \$223.592,40. Pero esta proyección de beneficios es a mediano plazo, y para cálculos internos de esta viabilidad económica se aplicara desde el 5 año, además solo proponemos que el proyecto beneficiará a un 10 % de los hijos de vendedores ambulantes.

III.Q.4. Impacto en el sector de Comercio y Turismo

Respecto a las repercusiones en el sector de Comercio y Turismo se puede decir que la ciudad de Ipiiales que lindera a Tulcán, tiene un crecimiento de 6,4% anual por ser un sector altamente comercial por la diferencia del Dólar y el Peso Colombiano, la principal limitante es que la diferencia cambiaría entre las dos monedas favorece al lado Colombiano en la mayoría del tiempo, además los productos de comercialización de Colombia al Ecuador son electrónicos y de ropa, mientras que Ecuador provee de productos primarios, eso incrementa el déficit de la balanza Comercial con ese país. Uno de los factores para que sea menos visitada la ciudad de Tulcán, es el desorden del ornato de la ciudad. A continuación tenemos datos obtenidos por el censo económico:

Tabla 21 Datos Económicos Municipales

Detalle	Datos
Establecimientos económicos	3.413
Ingresos por ventas (millones de dólares)	330
Personas empleadas	12,079
Inversión en activos fijos (millones de dólares)	27,825

Fuente: INEC, 2010, Censo de Población y Vivienda

En la Ciudad de Tulcán tiene más de 500 vendedores ambulantes donde su principal rubro es en Comercio 66% y en una menor Cuantía (33%) del sector Servicios alimenticios.

Tabla 22 Rubros por sector comercial

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Manufactura	204	5,98%	5,98%
Comercio	2052	60,12%	66,10%
Servicios	1151	33,72%	99,82%
Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	6	0,001757984	1
Total	3413	1	1

Fuente: INEC, 2010, Censo de Población y Vivienda

Un beneficio importante como impacto directo por el proyecto de reubicación de los vendedores ambulantes es el incremento de visitantes a la ciudad y los réditos que dejan por compras a comerciantes locales y por turismo, lo que permitirá incrementar los resultados según el siguiente cuadro:

Tabla 23 Turismo en la ciudad de Tulcán

Detalle	Datos
Establecimientos económicos	3,207
Ingresos por ventas (millones de dólares)	330
Personas empleadas	12,079
Inversión en activos fijos (millones de dólares)	27,825

Fuente: INEC, 2010, Censo de Población y Vivienda

De un grupo de 200 encuestados, el 1% regresaría por hacer turismo o hacer compras por el buen estado del ornato. Los que nos permite presumir que a pesar de no tener las calles sin vendedores ambulantes la gente compra en la ciudad, factor que no es desapercibido por los compradores al momento que quieren trasladarse a Tulcán, se puede asumir que la población visitante ganara un dólar más cada cien dólares por la propuesta de mejoramiento del ornato de Tulcán sustentado en el supuesto que la belleza de una ciudad es la imagen de salubridad que se reflejan en sus calles.

III.R. Vialidad Financiera

El análisis financiero institucional del Municipio de Tulcán se fundamenta, de una parte en el análisis de las principales tendencias financieras reflejadas en los Estados de Resultados y Liquidaciones Presupuestarias obtenidas de la municipalidad para los años 2010, 2011 y 2012. Ello nos dará una visión relativa de las tendencias de la gestión financiera municipal principalmente en la rentabilidad, eficiencia y liquidez del municipio, pero teniendo en cuenta el cambio de administración en 2009. Debe advertirse sin embargo, que el análisis de estos indicadores financieros empresariales se interpreta de manera diferente en una municipalidad teniendo en cuenta al menos dos características distintivas: primero es que la municipalidad no persigue el lucro, ni la auto sostenibilidad, sino el beneficio social; y la segunda es que se alimenta de fuentes fiscales (impuestos y transferencias del estado) diferentes a las actividades productivas que pueda realizar.

De otra parte, para el análisis de la situación financiera actual tomaremos como referente los indicadores y análisis relacionados con la Gestión del Municipio de Tulcán y publicados por el Banco del Estado en la Evaluación Básica Municipal realizada para todos los municipios del país según las mediciones realizadas por el propio Banco en el año 2011.

III.R.1. Tendencias en la Gestión de Resultados

El análisis de los Estados de Resultados de los últimos 3 años (Ver tabla 15) indica una caída en los indicadores de resultado del ejercicio en el año 2012, luego de un par de años donde se observó un crecimiento del 7% en el resultado. Por ejemplo en cuanto a los Resultados de Explotación que reflejan los ingresos por el uso económicamente productivo y rentable de los activos de que dispone la municipalidad, se pasó de niveles positivos aunque no muy altos en los años 2010 (\$273.990,92) y 2011 (\$292.391,24), a un resultado negativo totalmente en el 2012 (-\$391.847,34). La explicación radica principalmente en la casi total desaparición del recaudo por recolección de basura – anteriormente la principal renta de explotación de la municipalidad -, que paso de \$263.167 a \$4.832; y en la aparición de un costo de ventas imputado que según el balance de comprobación corresponde a depreciación de activos por valor de \$422.512.

Tabla 24 Resumen de Estado de Resultados Municipalidad de Tulcán 2010- 2012

Municipalidad de Tulcán			
ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012
RESULTADO DE EXPLOTACION	\$ 273.990,92	\$ 292.391,24	\$ (391.847,34)
Venta de Bienes y Servicios	\$ 273.990,92	\$ 292.391,24	\$ 30.665,22
<i>Agua Potable</i>		\$ 14.357,51	\$ 7.110,67
<i>Alcantarillado</i>		\$ 3.174,03	\$ 1.383,76
<i>Recoleccion de Basura</i>		\$ 263.167,29	\$ 4.832,56
<i>Recaudacion de Valores Ajenos</i>		\$ 5.906,53	\$ 6.359,48
<i>Venta de Inmuebles</i>		\$ 5.785,88	\$ 10.978,75
Costo de Ventas			\$ 422.512,56
UTILIDAD BRUTA	\$ 273.990,92	\$ 292.391,24	\$ (391.847,34)
RESULTADO DE OPERACION	\$ (1.446.175,89)	\$ (1.125.482,66)	\$ (937.202,83)
Ingresos	\$ 1.206.070,65	\$ 1.496.863,00	\$ 1.879.558,54
<i>Impuestos</i>	\$ 609.265,75	\$ 783.342,02	\$ 1.278.643,22
<i>Tasas y Contribuciones</i>	\$ 596.804,90	\$ 713.520,98	\$ 600.915,32
Gastos Administrativos y Grales	\$ 2.652.246,54	\$ 2.622.345,66	\$ 2.816.761,37
<i>Remuneraciones</i>	\$ 2.062.087,69	\$ 1.981.953,78	\$ 2.307.666,34
<i>Bienes y Servicios de Consumo</i>	\$ 590.158,85	\$ 640.391,88	\$ 509.095,03
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (1.172.184,97)	\$ (833.091,42)	\$ (1.329.050,17)
Rentas de Inversiones y Otros	\$ 311.863,44	\$ 468.792,63	\$ 757.807,45
Gastos financieros y otros	\$ 198.057,43	\$ 117.074,17	\$ 218.870,49
Provisiones, Depreciaciones, Amortizaciones			
Transferencias Netas	\$ 6.142.662,99	\$ 8.816.990,46	\$ 8.798.805,00
<i>Transferencias Recibidas</i>	\$ 6.418.646,84	\$ 9.514.316,07	\$ 9.296.253,69
<i>Transferencias Entregadas</i>	\$ 275.983,85	\$ 697.325,61	\$ 497.448,69
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 5.084.284,03	\$ 8.335.617,50	\$ 8.008.691,79
Impuesto Renta			

Fuente: Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Contabilidad de la Municipalidad.

Al analizar en cuanto a otros ingresos y gastos no relacionados con la explotación productiva de activos encontramos que entre el año 2012 y 2011 el recaudo de impuestos se incrementó en más del 60% al pasar de \$783.342 a \$1.278.643. Lamentablemente este esfuerzo fiscal no estuvo acompañado por un ejercicio similar en cuanto al recaudo por Tasas y Contribuciones que cayeron en 16% al reducirse de \$713.520 a \$600.915. No obstante el punto que más afectó el resultado Operacional y que neutralizó el esfuerzo realizado en los recaudos por impuestos, fue el notable incremento en los Gastos en

Remuneraciones que venían descendiendo entre 2010 y 2011, pero que se elevaron sustancialmente en 2012 pasando de \$1.981.953, a la cifra más alta en los 3 años que fue de \$2.307.666.

Finalmente el resultado agregado del ejercicio en 2012 fue adicionalmente afectado por la reducción en el monto de Transferencias recibidas con respecto al año anterior, todo lo cual determinó una caída del 4% en el resultado con respecto del 2011.

III.R.2. Indicadores de Rentabilidad o Productividad

Podemos extender y aplicar el concepto de rentabilidad al caso municipal como una medida de productividad que refleja la capacidad de dar un uso económicamente productivo y rentable a los activos de que dispone la municipalidad. De una manera agregada se puede estimar esta rentabilidad o productividad como la relación entre los ingresos obtenidos a partir de la explotación y aprovechamiento de sus activos productivos como pueden ser el sistema de agua y alcantarillado, los mercados o el sistema de recolección de basura; todo ello en relación a los costos de producción de los mismos.

Existen varios indicadores o aproximaciones a la medición de los niveles de rentabilidad o productividad en este caso de una municipalidad. A continuación se exponen los conceptos y se define el alcance de su significado, más adelante se mostraran los resultados obtenidos (Ver Tabla 16) y el análisis respectivo para el caso de la Municipalidad de Tulcán:

Crecimiento en Ventas: Expresado en términos porcentuales, refleja el incremento de un año a otro en los ingresos por Venta de Bienes y Servicios ¹provistos por la municipalidad. Es decir su capacidad para incrementar la prestación de servicios a la comunidad que son a su vez compensados mediante precios o tarifas que la comunidad paga a la municipalidad.

¹La terminología “Ventas” es la misma usada en los Estados Financieros de la municipalidad. Ver ítem 2 del Estado De Resultados.

Margen Bruto: Expresado también en términos porcentuales mide la capacidad de generar recursos y utilidad a partir de las ventas de bienes y servicios. Refleja la rentabilidad en las actividades que son el objeto social de la entidad. Se calcula por la relación entre la Utilidad Bruta ²(Antes de aplicar otros costos o ingresos administrativos, financieros o de impuestos) con respecto a las ventas brutas de bienes y servicios.

Margen Operacional³: Refleja la rentabilidad de la entidad como un todo en el desarrollo de su objeto social, indicando si es o no rentable independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este. Se expresa en términos porcentuales y se calcula por la relación entre la Utilidad Operacional (es decir Utilidad Bruta más otros ingresos propios como en el caso municipal los impuestos y las tasas y contribuciones, y menos otros Gastos Indirectos o Generales de la entidad), con relación a las Ventas Brutas de Bienes y Servicios.

Margen Neto: Mide la rentabilidad de todas las actividades de la entidad, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social y tomando en cuenta fuentes de ingresos no relacionados con las actividades de la entidad. Expresa la rentabilidad de la entidad teniendo en cuenta todas sus fuentes de ingresos y todos sus costos (excluidos los de carácter financiero). Se calcula mediante la relación porcentual entre el resultado del Ejercicio y las ventas Brutas.

² Nos referimos por “Utilidad Bruta” al ítem 9 del Estado De Resultados que reporta la oficina de contabilidad de la municipalidad de Tulcán. Debe anotarse que la Utilidad Bruta es un concepto del Estado De Resultados que es diferente del superávit o déficit presupuestal

³ Este es un diagnostico de situación financiera institucional en el que se están analizando los resultados de la gestión financiera integral de la municipalidad. Estos indicadores son los usualmente aplicados en cualquier análisis financiero de una entidad. En este punto no es pertinente aplicar los análisis de beneficio costo ni de sensibilidad ni sostenibilidad que se aplican en los estudios de factibilidad de proyectos o cuando se hacen proyecciones pues hasta este punto no se ha introducido ningún proyecto.

A continuación podemos ver los resultados de estos cálculos para el caso de la Municipalidad de Tulcán en el periodo 2010 – 2012.

Tabla 25 Indicadores de Rentabilidad Financiera Municipalidad de Tulcán 2010- 2012

Municipalidad de Tulcán			
Indicadores de Rentabilidad	Dic-2010	Dic-2011	Dic-2012
Crecimiento en Ventas		6,7%	-89,51%
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	-79,20%	-46,56%	-69,58%
Margen Neto	343,52%	465,87%	419,25%

Fuente: Cálculos propios basados en los Estados de resultados de la Municipalidad.

De acuerdo con estos resultados vemos que la municipalidad prácticamente ha dejado de prestar o al menos de cobrar los recaudos de precios correspondientes a los bienes y servicios que presta a la comunidad. Así se observa un decremento de cerca del 96% en el Comportamiento de las Ventas de Bienes y Servicios entre el 2011 y 2012.

En cuanto al Margen Bruto podemos observar que este resulta en 100% para todos los años, debido a que en la municipalidad de Tulcán no se calculan de manera discriminada ni tampoco se descuentan del cálculo de Ventas, los gastos asociados a la producción de los servicios. Por lo tanto el Margen Operacional contablemente aparece como del 100% en todos los casos. Esto se debe por una parte a que la Municipalidad de Tulcán no ha implementado la contabilidad por centros de costos asociados a cada una de las prestaciones de servicios como Recolección de Basura, o Agua Potable y Alcantarillado⁴ Pero por otra parte se debe también a que los costos directos de operación asociados a la prestación de estos servicios se encuentran unificados bajo el renglón de Gastos

⁴ En este último caso se registran los recaudos obtenidos por la prestación del servicio de agua y alcantarillado en áreas rurales o no cubiertas por la Empresa Municipal de Agua Potable EMAP-T, organismo desconcentrado del nivel central municipal.

Administrativos Generales de la Municipalidad ya que no existen registros auxiliares contables por centro de costos.

La medición del Margen Operacional nos permite ver de una manera más integral la rentabilidad de la Municipalidad de Tulcán a partir de los ingresos y gastos propios de su accionar como Gobierno Local. Aquí se incorporan además de los ingresos por actividades productivas como la Venta de Bienes y Servicios Municipales, todos aquellos otros ingresos propios obtenidos por ejemplo por concepto de Impuestos, Tasas y Contribuciones. Aquí se descuentan también todos los Gastos Administrativos de la Municipalidad para obtener la Utilidad operacional. El resultado nos muestra que si bien el Margen Operacional ha permanecido negativo durante los 3 años (-79,2%, -46,56%, -69,58%), la brecha venía disminuyendo entre los años 2010 y 2011, pero en 2012 volvió a incrementarse. Esto pone además de presente que la Municipalidad no cuenta con recursos propios suficientes para sustentar sus actividades como Gobierno Local y que depende para ello - como veremos más adelante - de las transferencias recibidas del Gobierno Central.

La incorporación de otras rentas e ingresos financieros, pero principalmente de las Transferencias Netas (recibidas menos entregadas) permite a la Municipalidad de Tulcán llegar a un resultado del ejercicio que aparece altamente positivo. Así en consecuencia vemos que en todos los años el Margen Neto de la entidad es muy positivo (343%, 465% y 419% en 2010, 2011 y 2012 respectivamente), llegando a significar más de 4 veces los recaudos por ventas de Bienes y Servicios. No obstante debe señalarse el peligro de que este abultado Margen Neto sea interpretado positivamente sin tomar en cuenta que está escondiendo la insuficiencia o ineficiencias de la municipalidad en su operación y en la

recaudación de ingresos propios que son los que causan el resultado negativo del Margen Operacional ya explicado.

III.R.3. Evolución de la Situación Patrimonial

El análisis comparativo del Balance General de la municipalidad para los años 2010 a 2012 nos permite visualizar la evolución de las condiciones de liquidez, endeudamiento y en general del comportamiento patrimonial de la entidad. En términos generales la tendencia ha sido hacia la consolidación patrimonial observándose un incremento sostenido en el Patrimonio Total de la Municipalidad que en 2012 asciende a más de \$52 millones de dólares.

En el periodo analizado observamos que los Activos Corrientes se incrementaron significativamente y casi se duplicaron entre el 2011 y 2012, poniendo de presente una mejoría en la posición de liquidez de la entidad, principalmente producida por las transferencias del nivel central. Preocupa sin embargo que la mayoría de dichos activos se mantengan en formas que desde el punto de vista de control interno se consideran poco productivas y riesgosas como son el Efectivo y los anticipos de fondos. En el primer caso porque los excesos de liquidez denotan una deficiencia en la planeación de la ejecución del gasto y tienden a ser gastados en forma atomizada o –como se observa también en el caso de Tulcán – en aplicaciones ajenas al objetivo de la municipalidad, como son por ejemplo los anticipos de remuneraciones Cerca de un 70% del número de anticipos reportados en efecto corresponden a anticipos por remuneraciones adelantadas; aunque la otra parte corresponde a anticipos sobre obras en proceso o contratos en ejecución que sin embargo ocupan alrededor del 70% del volumen de los recursos. Diagnosticar si estos anticipos de contratos están siendo correctamente administrados y no representan activos de difícil

recuperación es materia que ameritaría un estudio específico a través de una auditoría especializada. Sin embargo debe anotarse que existe aquí un indicio serio de riesgos de control al manejo de los recursos corrientes.

Tabla 26 Resumen General Municipal de Tulcán 2010- 2012

Efectivo (Disponibilidades)	\$ 222.653,65	\$ 1.770.777,75	\$ 2.133.307,68
Anticipos de Fondos	\$ 1.197.023,50	\$ 1.323.493,14	\$ 3.007.374,88
Inversiones e Instrumentos Derivados			
Cuentas X Cobrar	\$ 331.725,63	\$ 120.803,89	\$ 366.348,70
Deudores Financieros	\$ 373.926,38	\$ 387.739,46	\$ 474.571,48
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2.125.329,16	\$ 3.602.814,24	\$ 5.981.602,74
Deudas de Difícil Cobro			
Activo Fijo Neto			
<i>Bienes de Administracion</i>	\$ 18.384.251,22	\$ 17.602.531,52	\$ 17.270.663,38
<i>Bienes de Produccion</i>		\$ 96.556,93	\$ 96.556,93
Otros Activos			
<i>Inversiones en Proyectos y Programas</i>	\$ 16.872.363,45	\$ 23.323.831,15	\$ 31.244.381,93
<i>Inventarios para consumo</i>	\$ 59.690,58	\$ 146.486,82	\$ 162.703,04
TOTAL ACTIVOS	\$ 37.441.634,41	\$ 44.772.220,66	\$ 54.755.908,02
Deuda a Corto Plazo (Depositos de terceros)	\$ 236.443,77	\$ 275.799,85	\$ 340.703,65
Cuentas por Pagar	\$ 52.469,98	\$ 38.719,05	\$ 54.467,00
Pasivos Estimados (Financieros y laborales)	\$ 130.536,12	\$ 183.006,10	\$ 52.880,30
Obligaciones Laborales			
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 419.449,87	\$ 497.525,00	\$ 448.050,95
Deuda a Largo Plazo	\$ 1.387.804,51	\$ 1.053.282,35	\$ 2.013.973,41
Adquisición de Bs. Y SS			
Otros Pasivos			
TOTAL PASIVOS	\$ 1.807.254,38	\$ 1.550.807,35	\$ 2.462.024,36
Patrimonio Publico	\$ 30.548.596,00	\$ 34.885.795,81	\$ 44.278.882,06
Capital Fiscal			
Reservas			
Resultados de Ejercicios Anteriores		\$ 5.076.437,18	
Superavit Donaciones			
Utilidad del Periodo	\$ 5.085.784,03	\$ 8.335.617,50	\$ 8.031.994,02
Patrimonio Institucional	\$ 35.634.380,03	\$ 43.221.413,31	\$ 52.310.876,08
TOTAL PATRIMONIO	\$ 35.634.380,03	\$ 43.221.413,31	\$ 52.310.876,08
PASIVOS+PATRIMONIO	\$ 37.441.634,41	\$ 44.772.220,66	\$ 54.772.900,44

Fuente: Estados Financieros oficiales Municipalidad de Tulcán- Oficina de Contabilidad.

Los activos totales de la Municipalidad han venido también incrementándose de manera sistemática, contribuyendo igualmente a la consolidación de la situación patrimonial. En

particular merece destacarse el incremento de Inversiones en Proyectos y Programas que denota el avance en la construcción de obras y adquisición de equipos que incrementan la capacidad operacional de la municipalidad para prestar servicios a la ciudadanía.

Al examinar el comportamiento y composición de los pasivos observamos que los Pasivos de Largo Plazo o deudas a Largo Plazo, que son el principal componente del Pasivo, prácticamente se duplicaron entre el 2011 y 2012; entendemos que este apalancamiento financiero fue utilizado para la realización de obras y proyectos de la municipalidad.

III.R.4. Indicadores de Liquidez y Endeudamiento

Para medir de una manera fácil y comprensible la situación de liquidez y endeudamiento de la Municipalidad, analizaremos dos grupos de indicadores:

Indicadores de Liquidez:

Tabla 27 Indicadores de Liquidez Municipalidad de Tulcán 2010- 2012

Municipalidad de Tulcán			
Indicadores de Liquidez	Dic-2010	Dic-2011	Dic-2012
Relación de Efectivo	0,53	3,56	4,76
Razón Corriente	5,07	7,24	13,35

Fuente: Cálculos Propios basados en los Estados Financieros aprobados de la Municipalidad de Tulcán

Relación de Efectivo: Mide la disponibilidad de recursos cuasi efectivos más inmediatos de la entidad para responder a las obligaciones de corto plazo y mayor exigibilidad. Una sana posición de liquidez consiste en disponer de recursos a la vista (como efectivo, caja, bancos o inversiones financieras de corto plazo) para poder responder con las obligaciones exigibles en un periodo de 3 meses tales como remuneraciones, o cuentas por pagar a proveedores, etc. Se calcula mediante la relación entre el Efectivo Disponible y los Pasivos Corrientes y se estima que un coeficiente de entre 1 y 2 es adecuado, ya que propicia igualmente el cubrimiento de situaciones emergentes

En el caso de la Municipalidad de Tulcán observamos que este indicador, que estuvo muy bajo en el año 2010, se recuperó en 2011 a niveles (3,56) muy por encima del parámetro óptimo. Así mismo en el año 2012 vemos que el indicador se incrementó aun más (4,76) poniendo de presente una situación de excesiva liquidez en relación a los pasivos corrientes.

Razón Corriente: Es una medida menos severa que la Razón de Efectivo que indica la capacidad de la entidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo a partir de todos sus activos corrientes – incluidos anticipos de fondos, cuentas por cobrar y deudores financieros-, no solamente el efectivo. Se calcula mediante el cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente; los parámetros deseables se ubican por encima de 2.

Durante el periodo analizado vemos que la Municipalidad de Tulcán ha logrado incrementar sustancialmente la Razón corriente, al pasar de 5,06 en 2010 a 13,35 en 2012, principalmente por los importantes recursos invertidos en Anticipos y por las disponibilidades de efectivo. Consideramos sin embargo que se trata de un indicador muy alto que pone de presente una tendencia a mantener excesos de liquidez lo que puede obedecer a la todavía débil capacidad de la municipalidad para convertirlos en Proyectos o Inversiones en obras o en otras inversiones patrimoniales o activos de largo plazo más seguros

III.R.5. Indicadores de Endeudamiento

Tabla 28 Indicadores de Endeudamiento Municipal de Tulcán 2010- 2012

Municipalidad de Tulcan			
Indicadores de Endeudamiento	Dic - 10	Dic - 11	Dic - 12
Pasivo Corriente/ Pasivo Total	23%	32%	18%
Total Pasivo / Patrimonio	5%	4%	5%
Nivel de Endeudamiento	5%	3%	4%

Fuente: Cálculos Propios basados en los Estados Financieros aprobados de la Municipalidad de Tulcán

Pasivo Corriente/Pasivo Total: Mide la concentración del endeudamiento a corto plazo. Es decir indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo. Se calcula por el cociente entre el Pasivo Corriente y el Pasivo total. Idealmente debe mantenerse por debajo del 30% o máximo 40%.

Para Tulcán la relación entre el pasivo corriente y el pasivo total durante el periodo 2010, 2011 y 2012 nos muestra un patrón muy bajo con indicadores de 23%, 32% y 18% respectivamente, denotando una preferencia consistente de concentración del endeudamiento en deudas de largo plazo, quizás por las condiciones favorables de acceso al crédito para municipios a través del Banco del Estado de Ecuador.

Pasivo total/Patrimonio: En términos empresariales este indicador demuestra el aprovechamiento del patrimonio o capital institucional para lograr un apalancamiento financiero orientado a realizar inversiones de ampliación y reposición que permitan mantener el valor de dicho patrimonio y/o ampliar la capacidad productiva. En el caso municipal debe tenerse cuidado en su interpretación ya que los patrimonios institucionales tienen un carácter no comercial e inembargable, que los imposibilita para servir de garantía real de los préstamos frente a los prestatarios. Adicionalmente en el sector financiero existen pocos intermediarios y pocos instrumentos adaptados a las condiciones particulares de los Gobiernos Locales. Por lo común el apalancamiento financiero de largo plazo es

ofrecido a través de la Banca de desarrollo que es de carácter público. No obstante es innegable que el crédito y otros instrumentos de financiamiento deben ser un recurso al alcance de los gobiernos locales para poder satisfacer las crecientes demandas sociales.

En el caso de Tulcán vemos que el apalancamiento financiero del municipio ha sido muy bajo en los últimos 3 años con niveles alrededor del 5%.

Nivel de Endeudamiento: Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la entidad. Se calcula como el cociente entre los Pasivos totales con relación al Activo Total. Este indicador sirve para alertar sobre los niveles de riesgo patrimonial o exposición a la quiebra.

Los niveles alcanzados por el Municipio de Tulcán en relación a este indicador en los últimos 3 años muestran una situación extremadamente sólida con una tendencia además ligeramente decreciente hacia el 4% en el año 2012. Aunque el indicador señala que se tienen bajos niveles de riesgo también está poniendo de presente los bajos niveles de apalancamiento financiero y la capacidad adicional de que dispone el Municipio para adquirir nuevo endeudamiento especialmente de Largo plazo.

III.R.6. Evolución de la Situación Presupuestaria

El análisis de la situación presupuestaria a lo largo de los años 2010 a 2012 nos permite evaluar la evolución en las condiciones de solvencia y autonomía financiera, así como en la eficiencia en las inversiones de capital logradas por la Municipalidad. Para ello nos apoyaremos en la metodología y en algunos de los indicadores propuestos por el Banco del Estado en su metodología de Evaluación Básica Municipal para el componente de Gestión Financiera, los cuales pudimos aplicar comparativamente a lo largo de estos años. Para cada uno de estos indicadores el Banco del Estado -BDE propone parámetros de

calificación que sirven para alertar sobre posibles situaciones de riesgo a las finanzas municipales.

Tabla 29 Indicadores de Solvencia y Autonomía 2010-2012 Municipio de Tulcán

#CLAS				
IFIC BDE	INDICADORES DE SOLVENCIA Y AUTONOMIA	2010	2011	2012
1.1.1-	Autosuficiencia Mínima: Ingresos propios/Remunerac*100 (1_FINANCIERO)	85%	108%	76%
1.1.2-	Autosuficiencia Financiera: Ingresos Propios/Gastos Corrientes*100 (1_FINANCIERO)	56,4%	63,5%	29,5%
1.1.3-	Ahorro Corriente: Ingresos Corrientes/Gastos Corrientes y Producción*100 (1_FINANCIERO)	71%	181%	42%
1.1.4-	Dependencia: (Trans. Corriente+Trans. Capital)/(Ingreso Total - Fuentes Financiamiento)*100 (1_FINANCIERO)	78%	79%	68%

Fuente: La autora

Indicadores de Solvencia:

Autosuficiencia Mínima: Con este indicador se mide el porcentaje de los gastos de personal que el Municipio financia con ingresos propios. Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Ingreso Propio}}{\text{Remuneraciones}} \times 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en el indicador son los siguientes:

Tabla 30 Indicador de autosuficiencia mínima

ALTO		MEDIO		BAJO	
Ingresos propios financian el 100% los gastos de personal	-	Ingresos propios financian del 99% al 66% de los gastos de personal	-	Ingresos propios financian menos del 66% los gastos de personal	-

Fuente: Banco del Estado

Como observamos en la Tabla 29, los resultados arrojados por el Municipio de Tulcán para este indicador nos muestran una situación de Autosuficiencia Mínima de nivel Medio que tuvo una mejoría durante el año 2011, pero que ha vuelto a deteriorarse en el 2012 con un nivel Medio del 76%. Esto quiere decir que la Municipalidad depende de recursos externos para poder cumplir con sus obligaciones de remuneraciones al personal de la Municipalidad.

Autosuficiencia Financiera: Este indicador permite analizar el porcentaje de los gastos corrientes y de producción que financia el Municipio con ingresos propios. Un valor igual o superior al 100% del indicador significa que la entidad puede cubrir su gasto corriente con sus ingresos propios. Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Ingreso Propio}}{\text{Gastos corrientes}} \times 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en el indicador son los siguientes:

Tabla 31 Indicador de autosuficiencia financiera

ALTO		MEDIO		BAJO	
Ingresos propios financian más de 70% de los gastos corrientes	--	Ingresos propios financian del 70% 44% de los gastos corrientes	--	Ingresos propios financian menos del 44% los gastos corrientes	--

Fuente: Banco del Estado

Los resultados observados en el periodo 2010 – 2012 nos muestran que el Municipio de Tulcán ha pasado de un rango de situación media en los primeros dos años, que cayó peligrosamente al rango bajo en el año 2012 con niveles del 29,5%. Evidentemente esto pone de presente que la Municipalidad depende en un 70% al menos de recursos externos,

principalmente Transferencias del Gobierno Central, para poder cumplir con sus obligaciones de gastos corrientes.

Ahorro Corriente: Indica la capacidad de la entidad para cubrir los gastos corrientes y de producción con los ingresos corrientes. Un valor igual o superior al 100% del indicador significa que la entidad puede cubrir su gasto corriente con sus ingresos corrientes, y que puede estar generando un Ahorro Corriente. Al contrario se genera un Déficit Corriente que compromete los recursos de capital u otros no corrientes para cubrir el funcionamiento habitual de la entidad sacrificando además oportunidades de inversión.

Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Ingreso Corriente}}{\text{Gasto Corriente y producción}} \times 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en el indicador son los siguientes:

Tabla 32 Indicador de Ahorro corriente

ALTO		MEDIO		BAJO	
Ingresos corrientes financian el 100% de los gastos corrientes	--	Ingresos corrientes financian del 99% al 83% al de los gastos corrientes	--	Ingresos corrientes financian menos del 83% de los gastos corrientes	--

Fuente: Banco del Estado

Los resultados encontrados en la Municipalidad de Tulcán según la Tabla 29 nos indican que en el año 2011 se realizó un importante esfuerzo para superar una situación que en el 2010 se ubicada en el rango medio-bajo de calificación, con un Déficit Corriente del 71%, que pasó en el siguiente año a lograr una situación positiva y alta con generación de

Ahorro Corriente con un indicador de 181%. Lamentablemente en el año 2012 el indicador de Ahorro Corriente cae drásticamente al 42% mostrando así un Déficit Corriente importante. De seguir esta tendencia descendente se podría llegar a afectar significativamente la capacidad de inversión y la capacidad de obtener financiamiento para apalancar los proyectos del municipio.

Indicadores de Autonomía:

Dependencia: Este indicador mide el peso relativo de los ingresos por transferencias sobre el total de los ingresos menos ingresos de financiamiento. Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Transferencias Corrientes} + \text{Transferencias de Capital}}{\text{Ingreso Total} - \text{Fuentes de Financiamiento}} \times 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en los indicadores son los siguientes:

Tabla 33 Indicador de dependencia

ALTO		MEDIO		BAJO	
La dependencia es menor al 85%	--	Si la dependencia está entre el 85% y el 90%	--	Si la dependencia es mayor al 90%	--

Fuente: Banco del Estado

Para el periodo 2010 – 2012 este indicador muestra valores de 78%, 79% y 68% respectivamente, evidenciando que el Municipio se encuentra en una situación positiva, es decir de niveles de dependencia de las transferencias relativamente bajos. Esto quiere decir que la participación de los ingresos por transferencias dentro de los ingresos totales no es tan alta como para indicar altos niveles de dependencia de estas fuentes externas.

III.R.7. Indicadores de Eficiencia de la Inversión:

Tabla 34: Indicadores de Eficiencia Inversión 2010 -2012 Municipio de Tulcán

#CLAS	INDICADORES DE EFICIENCIA DE INVERSION	2010	2011	2012
IFIC				
BDE				
1.1.5-	Incidencia Gasto de Inversión Recurrente: Gasto Recurrente / Gasto de Inversión Total +100 (1_FINANCIERO)	19%	21%	34%
1.1.7-	Eficiencia del Ingreso de Capital: Gastos de Capital e Inversión/Ingresos de Capital*100 (1_FINANCIERO)	74%	117%	90%

Fuente: Cálculos Propios basados en los Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán

Incidencia del Gasto de Inversión Recurrente: Este indicador mide el peso del gasto de inversión recurrente con respecto al gasto total de inversión. El gasto de inversión recurrente está conformado por los recursos destinados al gasto de personal y bienes y servicios para inversión. No existe un resultado óptimo de este indicador, pues dependerá de la realidad y necesidad local. Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Gasto de Inversión Recurrente}}{\text{Gasto de Inversión total}} \times 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en los indicadores son los siguientes:

Tabla 35 Indicador de incidencia de inversión recurrente

ALTO		MEDIO		BAJO	
Si la incidencia de los gastos de personal y bienes y servicios para inversión es menor al 27%	--	Si la incidencia de los gastos de personal y bienes y servicios para inversión esta entre 27% y 40%.	--	Si la incidencia de los gastos de personal y bienes y servicios para inversión es mayor al 40%	--

Fuente: Banco del Estado

Como lo muestra la Tabla 34 la evolución de este indicador ha pasado del rango Alto (con valores de 19% y 21%) al rango medio (con valores de 34%) indicando que los Gastos Recurrentes han tomado un mayor peso relativo de los Gastos de Inversión. Esto tiene coherencia con el hecho de que la situación de Déficit Corriente Municipal posiblemente ha reducido su capacidad para hacer inversiones nuevas, haciendo que el Gasto de Inversión se concentre principalmente en la realización de Gastos recurrentes de Inversión; es decir para mantenimiento o mejoras básicas de los sistemas existentes, pero no para ampliaciones.

III.R.8. Conclusiones del Análisis Financiero del Municipio

Los análisis anteriores nos permiten identificar las conclusiones más importantes acerca de la Gestión Financiera Municipal que son:

La municipalidad de Tulcán presenta una situación patrimonial sólida que le permitiría además realizar un apalancamiento financiero mayor al que actualmente tiene. Encontramos también que presenta una alta propensión a liquidez manteniendo niveles muy altos y en nuestra opinión riesgosos, de activos líquidos. De hecho esta situación aconsejaría la obtención de mayores niveles de endeudamiento ya que dispone de una alta capacidad para el servicio de deudas adicionales.

En cuanto a la evolución presupuestaria encontramos que aunque los ingresos propios han venido creciendo, no obstante los gastos corrientes han aumentado aún más. Por esta razón los indicadores de Solvencia municipal tales como Autosuficiencia Mínima, Autosuficiencia financiera y Ahorro Corriente nos están alertando sobre una posible tendencia hacia la insolvencia y/o excesiva dependencia de recursos externos. Se recomienda a la Municipalidad tomar las medidas correctivas para racionalizar el Gasto Corriente, hacer de nuevo esfuerzos de recaudo sobre todo de Precios por Bienes y

Servicios prestados por la Municipalidad y aprovechar los márgenes de liquidez de que dispone para la obtención de nuevos Créditos para la ampliación de obras y servicios a la comunidad.

No existe inconveniente en incrementar en un 5% las contribuciones por mejoras para financiar el presente proyecto, actualmente según el balance general se ingresa en recaudación por mejoras luego a USD \$212.542,86. Estimando que para el 2014 se pueda incrementar en un 5% por mejoras de la urbe por un monto de USD \$ 10.627,14.

III.S. Estudio Financiero Para La Implementación

III.S.1. Costos de inversión, operativos y mantenimiento

Estimamos que la Plaza de variedades tendrá un costo de \$ 1.100 por cada m², para nuestro análisis consideramos 1245,4 m² de construcción.

Tabla 36 Costos de operación y mantenimiento

REMUNERACIONES	Personal de Barrido y Limpieza	Sueldo	13er	14to	TOTAL
	Administrador	9600	800	318	10718
	Guardia 1 (Horario Diurno)	4200	350	318	4868
	Guardia 2 (Horario Nocturno)	4200	350	318	4868
	Guardia 3 (Horario Fin de Semana)	4200	350	318	4868
	Persona 1 (Baños)	3600	300	318	4218
	Persona 1 (mantenimiento)	4200	350	318	4868
	TOTAL				34408
DOTACION Y MATERIAL DE LIMPIEZA (Barrido Mercado y Baños Públicos)	Escobas				336
	Guantes de Cuero				288
	Escobas plásticas				144
	Overol				160
	Botas				200
	Tanques para basura				240
	Detergentes				36
	TOTAL				1404
SE RV ICI OS	Agua y Alcantarillado				180

Electricidad	480
Recolección basura	500
TOTAL	1160
TOTAL	36972

Fuente: La autora

Para la Plaza de Variedades, se ha estimado que se van a necesitar 1 persona para la limpieza y otra para lo que es el servicio de baños públicos, estos costos representan el 85% del total de los costos de operación y mantenimiento.

Además para la compra de materiales de limpieza se requiere un valor de \$ 1404 anuales.

También se puede observar los costos de los servicios de agua potable y alcantarillado, luz eléctrica y recolección de basura que son de \$ 1.160 anuales.

III.S.1.a. Ingresos del Centro Comercial Popular

Los ingresos son los montos los cuales vamos a obtener durante la implantación del proyecto. Los ingresos estarán determinados por el arrendamiento de los locales existentes en el interior de la Plaza de Variedades, así como los ubicados en la calle Bolívar, Sucre y lugares estratégicos de la ciudad.

III.S.1.b. Ingresos Arriendos Locales Interior

Tabla 37 Arriendos interior del C.C.Popular

GIRO	Costo por Giro (anual)	Cantidad de vendedores por giro	Total de arriendo
Bazar	\$ 4,00	23	\$ 92,00
Comidas preparadas	\$ 6,00	119	\$ 714,00
Negocios temporales	\$ 2,00	49	\$ 98,00
Negocios eventuales	\$ 4,00	10	\$ 40,00

TOTAL MENSUAL	\$ 944,00
TOTAL ANUAL	\$ 11.328,00

Fuente: La autora

Se puede observar los ingresos estimados de los locales que se encuentran en el interior de la plaza de variedades, a los cuales se les ha considerado cobrarles el costo mínimo recomendado, el cual se ha realizado técnicamente.

Se ha estimado también los costos son por giro de negocio dependiendo de las ganancias reportadas por los vendedores ambulantes, para poder llegar al cálculo de los ingresos que genera el proyecto.

Con estos antecedentes se prevé una recaudación total de \$ 11.328,00 USD anuales, de los locales que se encuentran en el interior de la Plaza.

III.S.1.c. Supuestos utilizados para el cálculo

Para determinar la inversión inicial se tomó en cuenta los costos de construcción de las distintas vías a ser intervenidas que constan en el cronograma valorado del proyecto, en función de los requerimientos de la demanda de flujo vehicular y de acuerdo a la superficie disponible para ese efecto. Por lo tanto, el presupuesto contempla la construcción de los distintos componentes del proyecto y su vida útil se estima de 20 años. Para el cálculo de los Beneficios se considera los ingresos por arriendos, por contribución por mejoras, ahorro en salud de vendedores, ahorro en salubridad, Inversión en educación de hijos de ventas ambulantes e ingresos adicionales en el comercio y turismo.

III.S.2. Financiamiento

El Banco del Estado es una institución encargada de financiar servicios públicos, proyectos de inversión e infraestructura mediante préstamos a los diversos Gobiernos Autónomos Descentralizados; fortaleciendo el crédito público para la ejecución de obras que satisfagan las necesidades básicas de la población.

Es por eso que el Banco del Estado ha creado un sistema de evaluación a la gestión institucional y de esta manera poder conocer el diagnóstico institucional y de servicios que le permitan determinar los problemas que presentan cada uno de los gobiernos seccionales en las áreas financiera, administrativa, operativa y social; lo que permite al Banco del Estado conjuntamente con las instituciones priorizar los esfuerzos, hacia aquellas variables que tienen mayor peso en la gestión institucional. Es así que para el análisis es necesario considerar los diferentes ámbitos e indicadores de la institución pública para ser sujeto de crédito.

III.S.2.a. Ámbito Interno

Está relacionado con la gestión financiera y administrativa institucional de apoyo al cumplimiento de los objetivos municipales, de prestación y sostenibilidad de los servicios públicos.

III.S.2.b. Ámbito Externo

Demuestra la capacidad de integración o relación que existe entre la municipalidad y la población, a través de la provisión de los servicios públicos eficientes, eficaces y con calidad: agua potable, alcantarillado, desechos sólidos, mercado, camal, cementerios, terminal terrestre y vías, todos ellos, vinculados a la gestión social.

El proceso considera criterios de integración, y comprende el agrupamiento de los diferentes aspectos que inciden en el accionar institucional y de los servicios, en los componentes de gestión: Financiera, Operativa, Administrativa y Social:

III.S.2.c. Gestión Financiera

Contempla el estudio de los aspectos funcionales referentes al sistema financiero de la entidad, dirigido a analizar la capacidad de generar recursos propios, el nivel de eficiencia y el nivel de dependencia.

III.S.2.d. Gestión Administrativa

La administración como apoyo al logro de los objetivos institucionales, contempla el análisis de factores referentes a la organización estructural, funcional y posicional, así como la funcionalidad laboral.

III.S.2.e. Gestión Operativa

La Gestión Operativa de los servicios se sustenta en el enfoque del Municipio como promotor y/o gestor del desarrollo local, al ser el responsable directo de proveer servicios públicos, y definir y ejecutar políticas que promuevan el buen vivir de la comunidad.

El análisis de los servicios necesariamente tendrá un enfoque integral, para lo cual, contará con el establecimiento de un conjunto de indicadores en los ámbitos, financiero, operativo, social, comercial, administrativo y legal.

Los servicios municipales que son analizados son: agua potable, alcantarillado, desechos sólidos, mercado, camal, cementerio, terminal terrestre y vías. Para la calificación de la Capacidades Municipales se considera a los 7 primeros servicios por los que la entidad administradora recibe ingresos; el servicio de vías no se califica debido a que la inversión

se recupera a través de la Contribución Especial de Mejoras CEM, cuyo ingreso tributario se considerará en el análisis financiero de la entidad.

III.S.2.f. Gestión Social

Determina la capacidad instalada de la entidad para abordar el componente de participación ciudadana, nivel de compromiso de la ciudadanía con la gestión municipal, y la identificación de experiencias adquiridas por la entidad en procesos ya desarrollados.

El método considera un sistema de calificación que se realiza en función de los parámetros cuantitativos y cualitativos asignados para cada indicador, asignando una calificación en función del peso máximo y relacionando los niveles de calificación asignados como alto, medio y bajo, como se explicó con anterioridad al calcular los indicadores necesarios para determinar si el Municipio tiene la viabilidad para adquirir un crédito.

El proyecto requiere el 100% de crédito según el Director Financiero de la Municipalidad por un monto de USD \$1.468.090,00 y se lo obtendrá mediante crédito directo al Banco del Estado a 7 años con el 7% anual de interés, el valor a pagar anualmente será USD \$224.408,00.

III.S.2.g. Identificación, cuantificación y valoración de ingresos, beneficios y costos (de inversión, operación y mantenimiento).

Para la estimación de los costos del proyecto a precios de eficiencia, se han considerado todos los rubros de inversión. En el costo total de inversión del proyecto se analizan los presupuestos con las fórmulas específicas para el caso, considerando los costos directos como los indirectos. Para la transformación de los costos de precios de mercado, a precios de eficiencia se utilizaron los factores de conversión actualizados por las entidades oficiales

(Unidad de Obras Públicas – GAD Tulcán) referentes a: Mano de obra para los trabajos a realizar para el sostenimiento del proyecto; Materiales y otros.

Tabla 38 Costos de inversión

AÑO	Tasa %	Población Final	Familias	Costo del Proyecto	Gastos de operación	Ingresos arriendo	Salud vendedores ambulantes	Salubridad ciudad	beneficio futuro de hijos vendedores	Ingresos turismo	BENEFICIOS TOTALES	Contribución por mejoras	UTILIDAD
2013	1,9	91.523	18.305	-1.468.090	-36.972	11328	3777,14	37494		27825	80424,14	10627,14	-1.414.011
2014	1,9	93.262	18.652		-36.972	12312,40	4105,37	40752,23		30242,99	87413,00	10627,14	-1.352.943
2015	1,9	95.034	19.007		-36.972	13382,35	4462,13	44293,60		32871,11	95009,19	10627,14	-1.284.278
2016	1,9	96.840	19.368		-36.972	14545,28	4849,89	48142,71		35727,61	103265,49	10627,14	-1.207.358
2017	1,9	98.680	19.736		-36.972	15809,26	5271,34	52326,31	22359,24	38832,34	134598,50	10627,14	-1.099.104
2018	1,9	100.554	20.111		-36.972	17183,09	5729,42	56873,47	24302,26	42206,87	146295,11	10627,14	-979.154
2019	1,9	102.465	20.493		-36.972	18676,30	6227,31	61815,77	26414,12	45874,64	159008,15	10627,14	-846.490
2020	1,9	104.412	20.882		-36.972	20299,27	6768,47	67187,56	28709,51	49861,15	172825,96	10627,14	-700.009
2021	1,9	106.396	21.279		-36.972	22063,27	7356,64	73026,16	31204,37	54194,08	187844,53	10627,14	-538.510
2022	1,9	108.417	21.683		-36.972	23980,57	7995,94	79372,14	33916,03	58903,55	204168,22	10627,14	-360.686
2023	1,9	110.477	22.095		-36.972	26064,48	8690,78	86269,58	36863,33	64022,27	221910,44	10627,14	-165.121
2024	1,9	112.576	22.515		-36.972	28329,49	9446,01	93766,40	40066,75	69585,80	241194,46	10627,14	49.729
2025	1,9	114.715	22.943		-36.972	30791,32	10266,87	101914,70	43548,55	75632,81	262154,26	10627,14	285.538
2026	1,9	116.895	23.379		-36.972	33467,09	11159,06	110771,09	47332,92	82205,30	284935,46	10627,14	544.129
2027	1,9	119.116	23.823		-36.972	36375,38	12128,79	120397,10	51446,16	89348,94	309696,36	10627,14	827.480
2028	1,9	121.379	24.276		-36.972	39536,40	13182,78	130859,61	55916,83	97113,37	336608,97	10627,14	1.137.744
2029	1,9	123.685	24.737		-36.972	42972,11	14328,36	142231,31	60776,00	105552,52	365860,29	10627,14	1.477.260
2030	1,9	126.035	25.207		-36.972	46706,38	15573,50	154591,21	66057,43	114725,03	397653,55	10627,14	1.848.569
2031	1,9	128.430	25.686		-36.972	50765,17	16926,83	168025,18	71797,82	124694,64	432209,64	10627,14	2.254.433
2032	1,9	130.870	26.174		-36.972	55176,66	18397,77	182626,57	78037,05	135530,60	469768,66	10627,14	2.697.857

Fuente: La autora

Para el caso de los ingresos o beneficios, se consideró elementos como:

- Ingresos por precio/tarifa del servicio
- Ingresos por concepto de impuestos o tasas (por ejemplo: contribución especial de mejoras, etc.)

Para el caso de los beneficios, se debe considerar entre otros por ejemplo:

- En temas de saneamiento costos de ahorro de medicina y enfermedades a los vendedores ambulantes de Tulcán y de la ciudadanía de Tulcán.
- Incremento de ingresos para el futuro de los hijos de vendedores ambulantes.
- En el caso de los ingresos por turismo se realizó un incremento de acuerdo al volumen declarado por el Ministerio de Turismo.
- También se establece un ingreso por contribución por mejoras

En la determinación de los costos, se deben seguir las indicaciones que se detallan a continuación:

- En la fase de inversión, tener en cuenta todos los insumos, mano de obra calificada y no calificada, material y equipos necesarios para la realización de cada actividad. Costear el aporte de la comunidad, ya sean materiales, mano de obra, equipos, etc.
- En la etapa de operación y mantenimiento, se pueden dar algunos gastos, dependiendo del tipo de la alternativa de solución en estudio.
- Se establece el cálculo de 151 puestos móviles por USD \$650,00 como inversión y 50 puestos móviles del centro comercial popular por un monto de USD \$1.369.940,00

Otros Cálculos que se establecieron para la proyección de los años fueron las siguientes:

- La Tasa de crecimiento de la población es de 1,9% anualmente

- La tasa de crecimiento del valor de dinero entendido entre la suma de Inflación 2012 y la tasa pasiva de los bancos 2012. Con un valor de incremento anual de 8,69%

III.S.3. Flujos Financieros y Económicos

El resultado de lo descrito anteriormente se describe en la siguiente tabla de flujo de caja para el sostenimiento del proyecto:

Tabla 39 Flujo de Caja

AÑOS	INVERSIÓN INICIAL	INGRESOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO	EGRESOS DEL PROYECTO	FLUJO NETO ACUMULADO DE CAJA
0	\$ 1.468.090,00		(\$ 1.468.090,00)	(\$ 1.468.090,00)
1		\$ 171.475,42	-36.972	(\$ 1.333.586,58)
2		\$ 185.453,14	-36.972	(\$ 1.185.105,44)
3		\$ 200.645,51	-36.972	(\$ 1.021.431,93)
4		\$ 217.158,11	-36.972	(\$ 841.245,82)
5		\$ 279.824,13	-36.972	(\$ 598.393,69)
6		\$ 303.217,35	-36.972	(\$ 332.148,33)
7		\$ 328.643,44	-36.972	(\$ 40.476,89)
8		\$ 356.279,06	-36.972	\$ 278.830,16
9		\$ 386.316,21	-36.972	\$ 628.174,37
10		\$ 418.963,59	-36.972	\$ 1.010.165,96
11		\$ 454.448,03	-36.972	\$ 1.427.641,99
12		\$ 493.016,06	-36.972	\$ 1.883.686,05
13		\$ 534.935,66	-36.972	\$ 2.381.649,71
14		\$ 580.498,07	-36.972	\$ 2.925.175,78
15		\$ 630.019,85	-36.972	\$ 3.518.223,63
16		\$ 683.845,08	-36.972	\$ 4.165.096,71
17		\$ 742.347,72	-36.972	\$ 4.870.472,43
18		\$ 805.934,24	-36.972	\$ 5.639.434,66
19		\$ 875.046,42	-36.972	\$ 6.477.509,09
20		\$ 950.164,46	-36.972	\$ 7.390.701,55
Totales por ítem:		\$ 9.598.231,55	(\$ 2.207.530,00)	

Fuente: La autora

III.S.4. Análisis de Sensibilidad y los Indicadores Económicos y Sociales (TIR económico, VAN económico y otros)

A continuación veremos los cuadros de TIRE y el VANE del proyecto de la plaza de variedades:

Tabla 40 Situación Financiera en el C.C.Popular

Detalle	FLUJO DE CAJA																				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18	AÑO 19	AÑO 20
INGRESOS	0	21955,1	22939,5	24009,5	25172,4	26436,4	27810,2	29303,4	30926,4	32690,4	34607,7	36691,6	38956,6	41418,5	44094,2	47002,5	50163,5	53599,2	57333,5	61392,3	65803,8
Arriendo		11328	12312,4	13382,4	14545,3	15809,3	17183,1	18676,3	20299,3	22063,3	23980,6	26064,5	28329,5	30791,3	33467,1	36375,4	39536,4	42972,1	46706,4	50765,2	55176,7
Contribución por mejoras		10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1	10627,1
INVERSIONES	0	171475	185453	200646	217158	279824	303217	328643	356279	386316	418964	454448	493016	534936	580498	630020	683845	742348	805934	875046	950164
Beneficios económicos		171475	185453	200646	217158	279824	303217	328643	356279	386316	418964	454448	493016	534936	580498	630020	683845	742348	805934	875046	950164
TOTAL BENEFICIOS E INGRESOS	0	193431	208393	224655	242331	306261	331028	357947	387205	419007	453571	491140	531973	576354	624592	677022	734009	795947	863268	936439	1015968
GASTOS																					
Gastos administrativos		-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972
Servicios de Deuda		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		224408	-224408	224408	-224408	224408	224408	224408													
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	0	261380	-261380	261380	-261380	261380	261380	261380	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972	-36972
FLUJO DE CAJA	0	67949,5	52987,4	-36725	19049,5	44880,5	69647,5	96566,8	350233	382035	416599	454168	495001	539382	587620	640050	697037	758975	826296	899467	978996

TASA DE DESCUENTO	12%
TIR ECONÓMICO	46%
VAN ECONÓMICO	\$ 1.368.437,03

Fuente: La autora

III.S.5. En el supuesto sin financiamiento del proyecto

El proyecto en este caso se tomará el supuesto de que no va tener el financiamiento del crédito del Banco del Estado, en la actualidad tiene un crédito de USD \$ 218.870,49 anual y sus ingresos para inversión pública es de USD \$1.500.000,00 anuales, pero tiene proyectos asignados es sus POA anual, según criterio del Director Financiero solo se tiene la disponibilidad de USD \$400.000,00 anuales. El principal problema es que el proyecto se realizaría en 4 años y la etapa constructiva se demoraría 3 años en su ejecución y estará vinculado a que la municipalidad mantenga el presupuesto mencionada por el Economista Director Financiero. Bajo este supuesto calculamos el VAN orientando el siguiente resultado:

Tabla 41 Situación financiera sin financiamiento

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18	AÑO 19	AÑO 20
INGRESOS																				
Arriendo		11.328,00	13.382,35	14.545,28	15.809,26	17.183,09	18.676,30	20.299,27	22.063,27	23.980,57	26.064,48	28.329,49	30.791,32	33.467,09	36.375,38	39.536,40	42.972,11	46.706,38	50.765,17	55.176,66
Contribución por mejoras		10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14	10.627,14
TOTAL BENEFICIO S E INGRESOS	-	21.955,14	24.009,49	25.172,42	26.436,40	27.810,23	29.303,44	30.926,41	32.690,41	34.607,71	36.691,62	38.956,63	41.418,46	44.094,23	47.002,52	50.163,54	53.599,25	57.333,52	61.392,31	65.803,80
GASTOS																				
Gastos administrativos		- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00
Servicios de Deuda																				
TOTAL GASTOS	-	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00	- 36.972,00
INVERSIÓN	- 1.468.090,00																			
FLUJO DE CAJA	- 1.468.090,00	- 15.016,86	- 12.962,51	- 11.799,58	- 10.535,60	- 9.161,77	- 7.668,56	- 6.045,59	- 4.281,59	- 2.364,29	- 280,38	1.984,63	4.446,46	7.122,23	10.030,52	13.191,54	16.627,25	20.361,52	24.420,31	28.831,80
TASA DE DESCUENTO	12%																			
TIR ECONÓMICO	-13%																			
VAN ECONÓMICO	-42.372,17																			

Fuente: La autora

III.S.6. Análisis de sensibilidad y riesgo

Mediante el análisis de sensibilidad y riesgos podremos determinar si es que el proyecto en mención a una ligera variación en ingresos y/o gastos es viable o no.

Para este análisis de sensibilidad he tomado en cuenta un incremento de un 20% de los gastos en cada uno de los 10 años de proyección financiera, y únicamente un 10% de incremento en sus ingresos.

El análisis arroja los siguientes resultados

Tabla 42 Valores Financieros

	VAN	TIR
Centro Comercial Popular	\$1.373.762,00	36%

Fuente: La autora

Luego de realizar el análisis de sensibilidad en Ingresos y Gastos de la Gestión Financiera de la Plaza de Variedades, como resultado tenemos que el Valor Actual Neto VAN es de 1.373.762,00, mientras que la Tasa Interna de Retorno TIR es igual al 36%. Luego de observar estos indicadores podemos decir que el proyecto es viable, tanto por el beneficio social que va a traer, así como determinan sus indicadores.

III.S.7. Análisis con diferentes indicadores del proyecto

Es necesario analizar el Valor Actual Neto del proyecto con una perspectiva comparativa del interés del Banco del Estado con la tasa del mercado para conocer que tan viable es el proyecto.

Crédito Al Banco Del Estado. 100%

Tabla 43 Situación financiera con diferentes indicadores

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Interés (7%)		-102.766,30	-87.057,74	-71.349,18	-55.640,62	-39.932,06	-24.223,50	-8.514,94
Impuesto (22%)		22.608,59	19.152,70	15.696,82	12.240,94	8.785,05	5.329,17	1.873,29
Flujo después de impuestos		-80.157,71	-67.905,04	-55.652,36	-43.399,68	-31.147,01	-18.894,33	-6.641,65
Capital		-224.408,00	-224.408,00	-224.408,00	-224.408,00	-224.408,00	-224.408,00	-121.642,00
Préstamo	1.468.090,00							
Flujo Neto	1.468.090,00	-304.565,71	-292.313,04	-280.060,36	-267.807,68	-255.555,01	-243.302,33	-128.283,65

Fuente: La autora

$$VAN_P = +P - \sum_{i=1}^7 \frac{FNI}{(I+r)^i}$$

$$VAN_P = +1.468.090,00 - \sum_i^7 \frac{-303.797,79}{(I+0,12)^7}$$

$$VAN_P = 267.285,79$$

$$VAN_{Prct} = VAN_{PP} (i \text{ iaciit}) + VAN_P$$

$$VAN_{Prct} = -42.372,17 + 267.285,79$$

$$VAN_{Prct} = 224.913,62$$

IV. Plan de comunicación

Esta intervención es vital para la recuperación del espacio urbano, así como para brindar un espacio de trabajo idóneo y salubre para los vendedores ambulantes.

En el ámbito promocional y de comunicación este proyecto tiene varias gestiones de trabajo, las mismas que se han consolidado y mencionado a continuación en el documento.

IV.A. Hitos de comunicaciones

Teniendo el previo conocimiento de que los hitos comunicacionales son las herramientas del lenguaje por el cual se transmite el mensaje que se quiere dar a conocer, y entre ellos se encuentra la escritura, fotografía, telefonía, televisión e internet, es importante recalcar que para este proyectos se va a utilizar los hitos comunicacionales más comunes y los que llegan de manera masiva a la ciudadanía utilizando las estrategias planteadas con el fin de obtener los resultados que se busca alcanzar.

IV.B. Propuesta comunicacional por etapas de lo planteado

La siguiente propuesta se basa en la experiencia adquirida con la comunicación constante que se ha presentado con los vendedores ambulantes, perfeccionando los errores y acogiendo los aciertos que se han aprendido en el proceso.

IV.B.1. Evento de Lanzamiento Oficial del Proyecto

En el evento de presentación a la comunidad contará con la presencia de autoridades de las instituciones locales, entidades y/o asociaciones involucradas y de la ciudadanía.

Las actividades generales a realizar son:

- Se elaborará una de cuña de radio, herramienta que se encargará de hacer el llamado a la ciudadanía para participar del evento de lanzamiento del Proyecto.

- Se enviarán las invitaciones correspondientes a autoridades locales, autoridades colombianas, Presidencia de la República, sistema de mercados, medios de comunicación, así como a la culta ciudadanía.
- Se organizará una agenda de entrevistas una semana antes del evento en medios de comunicación.
- Se realizará un boletín de Prensa
- Se formará una agenda de entrevistas in situ, se gestionará agenda de entrevista en el sitio del evento con medios asistentes.
- Se generará una fotografía institucional para difundirla posterior del evento a los medios de comunicación.

IV.B.2. Etapa de expectativa

Publicación de piezas gráficas y promocionales en diferentes medios ya sea en vallas, revistas, periódicos, etc.

IV.B.3. Etapa de Difusión

- Elaboración de mensajes clave; términos que se deben repetir constantemente en todo el proceso para el posicionamiento de la campaña de comunicación, boletines de prensa, entrevistas, productos informativos, etc.
- Elaboración de ayuda memoria: Datos principales del proyecto que facilitará la difusión del proyecto en futuras reuniones que busquen alianzas estratégicas.
- Elaboración fichas biográfica del señor Julio César Robles, alcalde de Tulcán y lineamientos generales de su plan de trabajo que se enviará en kit de prensa a los medios de comunicación para complementar su awareness (“conciencia”) sobre el proyecto y la gestión municipal.

- Elaboración de notas para La Gaceta
- Elaboración de boletines de prensa según la coyuntura:
 - Previstos
 - Firma de préstamo con la entidad financiera
 - Inauguración de inicio de reestructuración del mercado
 - Comunicación a la ciudadanía para que acudan al mercado
 - Opinión de los vendedores ambulantes
 - Avances de la obra
 - Normalidad en la gestión de los vendedores en el nuevo espacio
- Agenda de entrevistas en medios locales
- Elaboración de material gráfico informativo: trípticos, posters, vallas, revista

Sobre la revista: Se hará un trabajo periodístico que contenga varios géneros como la entrevista, la crónica, el reportaje, la noticia, con la finalidad de recopilar información que involucre el proyecto de reestructuración del mercado, así como información histórica, anécdotas, expectativas de la ciudadanía, etc. Este componente además será parte del archivo de gestión del proyecto.

Sobre las vallas: Es una herramienta de difusión masiva de alto impacto que permitirá llegar al mayor número de ciudadanos y permite posicionar la gestión que se está realizando.

Sobre los trípticos y posters: Este material gráfico permite difundir en varios espacios la información del proyecto, objetivos, avances, y posicionar mediante las ilustraciones la imagen moderna que se piensa alcanzar con la

reubicación de vendedores y reestructuración en el mercado óptimos para difundir a varios tipos de públicos como en: instituciones públicas, ferias, etc.

Además se trabajará una publicidad del municipio únicamente y se programará su publicación de acuerdo al plan de comunicación global del Municipio.

IV.B.4. Etapa de Movilización

Es importante preparar una campaña de expectativa positiva para aplacar conflictos sociales previsibles y de preparación a la ciudadanía de Tulcán sobre el cambio de los vendedores ambulantes a una plaza, esto se realizará a través de:

-Comunicación Masiva

-Elaboración de folleto informativo y cuñas de radio y tv con los siguientes tópicos;

- ventajas de la reubicación de los vendedores ambulantes.
- Recuperación Urbana
- Sistema de mercados
- Proyectos relacionados con el cambio (zona azul, calidad de vida, ordenanzas).

-Reportajes y Entrevistas sobre: voceros del proyecto, Alcalde de Tulcán, Presidentes de Asociaciones de Vendedores Ambulantes como parte activa de este proceso de transformación.

IV.B.5. Evento de Inauguración

En la fase de culminación es la que permitirá demostrar el trabajo realizado y los resultados que se espera, las estrategias de medición de la opinión pública es el que permitirá prevenir los posibles reveses políticos producto de la etapa anterior. Las estrategias apuntarán también a mejorar la situación del mercado en el aspecto social.

IV.B.5.a. Comunicación Externa Constante

La gestión de comunicación durante todo el proyecto estará orientada a aclarar las inquietudes ciudadanas, a través de los medios de comunicación y de los productos informativos que se generen.

Figura 42 Etapas de estrategia de comunicación



Fuente: La autora

IV.C. Propuesta comunicacional con los vendedores ambulantes

Aparte de la comunicación constante a la cual está expuesta toda la ciudadanía Tulcanense es importante manejar una comunicación directa con los vendedores ambulantes, mantener reuniones mensuales durante las diferentes etapas del proyecto para resolver sus inquietudes y preguntas, para que en el proceso ellos sientan la seguridad y apoyo que ofrece la institución durante su proceso de transición y cambio.

IV.D. Plan de medios

Tabla 44 Cronograma de plan de medios

ACTIVIDADES	PRODUCTOS COMUNICACIONALES	COSTO	2013				2014					
			SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Evento de Lanzamiento Oficial del Proyecto	Cuña de radio	80,00										
	Entrevistas en medios	55,00										
	Boletín de prensa	110,00										
	Entrevistas in situ	55,00										
Etapas de expectativa	Material gráfico	2.000,00										
	Elaboración de revista	12.000,00										
	Vallas	15.000,00										
Etapas de Difusión	Elaboración de mensajes clave	55,00										
	Boletines de prensa	110,00										
	Entrevistas en medios	55,00										
	kit de prensa	200,00										
	Notas para revista La Gaceta	110,00										
	Material gráfico	2.000,00										
Etapas de Movilización	Folletos informativos	1.000,00										
	Cuña de radio	80,00										
	Pautas en tv (comerciales)	4.200,00										
	Entrevistas en medios	55,00										
Evento de Inauguración	Monitoreo, medición de impactos y tono mediático	3.600,00										
	Análisis de las posibles reacciones frente a una crisis: depende de la crisis se puede implementar diferentes herramientas	1.500,00										
Comunicación Externa Constante	Asistencia a reuniones oportunas previo a actividades o acciones de comunicación para trabajo conjunto.	300,00										
	TOTAL	42.565,00										

Fuente: La autora

V. Conclusiones

- En base a los conocimientos adquiridos se pudo desarrollar el presente estudio, permitiendo identificar la alternativa adecuada para la organización de la actividad ambulante en la ciudad de Tulcán.
- La problemática más relevante es que los comerciantes informales no poseen las posibilidades económicas necesarias para adquirir un puesto fijo en un mercado o plaza por esta razón se ven obligados a exponerse diariamente a los diferentes abusos que existen en las calles ya que solo de esa manera encuentran la forma de poder llevar un alimento a su hogar.
- Reubicando a los comerciantes informales en el Centro Comercial Popular y en lugares estratégicas de la ciudad se puede impulsar sus pequeños negocios y disminuir los riesgos de accidentes que se producen al no estar ubicados en un sitio adecuado para desarrollar su actividad económica.
- Gracias a los continuos procesos de enseñanza aprendizaje se mejorarán los hábitos y practicas alimenticias que repercuten en mantener una buena salud tanto en los vendedores ambulantes como para los ciudadanos que adquieren sus productos.
- Se reduce el abuso de los agiotistas hacia los comerciantes ambulantes.
- Incremento de visitantes turísticos ya que la imagen de la ciudad cambiará y será mucho más atractiva para los turistas que visitan la frontera.
- Una comunicación constante permite transmitir los proyectos planteados de mejor manera a los vendedores y la ciudadanía en general para crear una armonía que permita el desarrollo en la ciudad.

VI. Recomendaciones

Para finalizar el documento es necesario recalcar varios puntos a considerar que son:

- La creación de una base de datos por parte del Municipio, en donde se obtenga la información básica de cada comerciante ambulante y de a poco se vaya generando un historial de los permisos solicitados por el vendedor.
- Realizar una lista definitiva de nombres para que pase a ser compromiso por parte del Municipio el que no exista variaciones de vendedores ambulantes a los que se les vaya a considerar en el proyecto.
- Establecer constantes socializaciones entre los vendedores ambulantes que se encuentran dentro de ésta primera etapa del proyecto (201 vendedores) y los comerciantes del centro comercial popular para minimizar las discrepancias entre los mismos; dentro de las negociaciones es importante ser claros y directos, no ofrecer lo que no se puede cumplir.
- Elaboración de una ordenanza de forma participativa con todos los entes involucrados y de forma específica con los vendedores a fin de que se empoderen del proyecto y no haya mayor inconveniente al momento de la ejecución de la ordenanza.
- Incrementar al número de vendedores mediante una reorganización de los comerciantes del Centro Comercial Popular obteniendo de esta manera 150 puestos adicionales que por el momento son utilizados como bodegas.
- La Municipalidad debe tomar las medidas correctivas para racionalizar el Gasto Corriente, hacer de nuevo esfuerzos de recaudo sobre todo de Precios por Bienes y Servicios prestados por la Municipalidad y aprovechar los márgenes de liquidez de

que dispone para la obtención de nuevos Créditos para la ampliación de obras y servicios a la comunidad.

- Se debe realizar el préstamo con el Banco del Estado para poder ejecutar el proyecto ya que se comprometen los fondos del Municipio con un año de anticipación en la presentación del Plan Operativo Anual.

Este proceso del levantamiento de información fue una experiencia gratificante ya que permitió establecer contacto directo con los comerciantes conociendo su realidad social lo que favoreció a que este estudio esté acorde con sus necesidades directas y sea viable para ser ejecutado con la aprobación de todos los beneficiarios. Retribuyendo de esta manera a la mejora de estilo de vida de un grupo de personas considerados como “problema social” a nivel de las diferentes esferas de la sociedad.

Como aprendizaje personal adquirido en este proceso de estudio se puede concluir que toda la sociedad tiene necesidades, deseos, una historia, etc. mismas que contribuyen a la formación personal.

VII. Anexos

VII.A. Términos de Referencia entregados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TULCÁN

PROPUESTA DE:

**“Apoyo a las Ventas Ambulantes de la ciudad de
Tulcán”**

**Ing. Julio César Robles Guevara
ALCALDE**

Mayo 2012

Elaborado por: Jefatura de Planificación y Ordenamiento Territorial
GAD M Tulcán



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TULCÁN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

1. ANTECEDENTES:

El Gobierno Municipal de Tulcán es una persona jurídica de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera, que tiene por misión generar, orientar y normar planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, en cumplimiento de su rol binacional, propicia alianzas de vecindad para el desarrollo regional de la frontera, así como también, el desarrollo integral del Cantón con el respectivo equilibrio en cada una de sus Parroquias, caracterizándose como un proceso

dinámico, vivo y participativo, que cada día debe ser enriquecido y perfeccionado, para conseguir el “Bienestar Común” de las Tulcaneñas y Tulcaneños.

La realidad del territorio es emergente, las oportunidades y alternativas para generar ingresos económicos son escasos, a parte de los tradicionales dedicados al cultivo –crianza de especies menores, venta de productos agropecuarios y forestales, que arrojan ingresos que no alcanza para cubrir los costos y los gastos que implican el manejo de sus propiedades y el sustento de sus familias, no existen promisorios nichos productivos para ser impulsados localmente.

La única opción adicional es trabajar fuera de la comuna prestando mano de obra, con la consecuente migración de hombres y mujeres. En este sentido se puede decir que las comunidades subsisten de las actividades agrícolas, crianza de ganado vacuno en los pastizales y de la extracción de madera de sus bosques, hasta que llegan a la ciudad de Tulcán.

La estructura social del ciudad esta dinamizada por un grupo importante de clase media dedicada principalmente al comercio de productos ecuatorianos que son más costosos en Colombia, principalmente son bodegas donde se expenden víveres o ropa o cobijas, además los que no tienen posibilidad de tener grandes capital, se dedican al contrabando de gas, gasolina o de víveres que siguen su actividad por los 23 pasos ilegales, y un pequeño grupo en la ciudad se dedica a la venta ambulante.

En el Cantón Tulcán, se han priorizado estrategias para la generación de nuevas fuentes de trabajo, con la finalidad de disminuir el contrabando. Es por eso, que el fortalecimiento de apoyo al sector ambulante permitirá reubicar a un grupo vulnerable y se da más fuentes de trabajo.

El art. 11 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el estado promueva la igualdad de derechos, deberes y oportunidades en la dignidad de las personas por sus condiciones Socio - Económicas. Teniendo la municipalidad la obligación de promulgar un entorno más equitativo y la igualdad de oportunidades para acortar la brecha entre ricos y pobres.

En el art. 35 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el estado prestara especial atención a las personas en condiciones de vulnerabilidad como son las madres solteras y de escasos recursos.

2. JUSTIFICATIVO:

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Tulcán, liderado por su Alcalde, el Ing. Julio César Robles Guevara, se encuentra impulsando el Apoyo a Sector de Ventas Ambulantes de la ciudad de Tulcán, con el fin de potenciar la gestión municipal en todo el abanico de servicios, que como Institución presta a la ciudadanía, para volver al sector ambulante más competitivo; es decir, que tenga las suficientes condiciones para tener una

sostenibilidad de ingresos para mejorar el actual sistema de comercio con impulso a los micri emprendedores.

Por los resultados obtenidos hasta la presente, por la falta de cumplimiento de algunos objetivos que no han permitido mejorar el nivel de vida de 5000 familias que se dedican a la venta ambulantes y que a diario reciben abusos de ladrones y agiotistas e incluso la inclemencia del clima y que desta manera llevan a sus familias un plato a la mesa.

Para ello es necesario intervenir realizando el Plan de Apoyo a las Ventas Ambulantes, el cual permite reubicar en lugares con mejores condiciones de vidad y que se mejore el ornato de la ciudad. El problema se centra en la poca posibilidad de endeudamiento de la s madres que trabajan en la venta ambulante y que tenga la capacidad de surtir sus locales para volverlos más eficientes y tengan ingresos sostenibles.

La Municipalidad cree en la equidad entre trabajadores y la disminución de la brecha de pobreza, y la actual busca lanzar propuestas de desarrollo que mejora la belleza urbana y que genere propuestas de fomento del comercio más humanitario. No se puede olvidar de ningún ciudadano del Cantón en especial de los más vulnerables por que ellos también son patria!.

3. MARCO LEGAL:

A continuación se verificará los artículos que permiten la aplicación de este Plan Apoyo a las Ventas Ambulantes. El Municipio de Tulcán conocedor de la legislación vigente, obedece al mandato constitucional y marco legal, en apego a sus deberes, derechos y obligaciones institucionales por lo que esta apoyo tiene un fomento de fortalecimiento social y tendrá que responder a los requerimientos para dinamizar el comercio local y convertirlo en un sector competitivo que permita maximizar los impactos positivos derivados de la ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantonal.

Que, el Art 264 de la Constitución de la República del Ecuador, determina las competencias exclusivas de los gobiernos municipales para el uso del suelo y para administrarlo según las necesidades de la ciudadanía.

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Que, el Art.5 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, por el que detalla el tipo de autonomía en cada una de las unidades administrativas municipales.

Que el literal h del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, faculta al Alcalde “Decidir el modelo

de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas”

Que, el Art.151 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, que establece que tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Que, las acciones de trabajo determinadas en el Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantonal que han sido netamente participativos, requerirá del apoyo de una adecuada organización interna, que oriente de manera precisa las diferentes actividades y procesos de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales;

Que, la implementación de este Reglamento Orgánico pretende mejorar las relaciones de trabajo y la oportunidad efectiva de los trabajadores ambulantes a contar un fuente de ingreso pero de manera ordenada;

Para cuyo propósito, el Gobierno Municipal de Tulcán, requiere de un plan de apoyo que impulse las ventas ambulantes respetando el espacio público para lo cual es necesario contratar los servicios de una consultoría.

4. OBJETIVOS, COMPONENTES ACTIVIDADES Y PRODUCTOS:

4.1 Objetivo General

Dotar al Gobierno Municipal de Tulcán de Instrumentos Técnicos que permitan mitigar la ocupación del espacio público por parte de las ventas ambulantes y dar una solución que fomente el impulso de pequeños negocios con espacios dignos y apropiados para el desarrollo del comercio.

4.2 Objetivos Específicos

- 4.2.1. Alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración en cumplimiento de las competencias y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorio del Cantón Tulcán;
- 4.2.2. Contar con las herramientas legales institucionales en concordancia al marco legal vigentes que permitan identificar puestos según el nuevo orgánico funcional;

4.2.3. Efectivizar la articulación interinstitucional entre puestos y cargos potencializando a los servidores públicos según su grado de tecnificación y experiencia; y,

4.2.4. Evaluar al talento humano existente para el logro de los objetivos institucionales para determinar sugerencias de capacitación, ascensos y formas de motivar al cliente interno;

4.3 Productos

Diagnóstico de la problemática comercial de las ventas ambulantes

- Análisis macroeconómico de Comercio en Tulcán
- Definición de servicios y subservicios que tiene el comercio local en la Ciudad de Tulcán
- Análisis del punto de equilibrio de las ventas ambulantes
- Análisis de precios y proyección de precios de las ventas ambulantes
- Factores que determinan la reubicación de las ventas ambulantes
- Análisis de grupo de interesados

Propuesta de impulso a los pequeños negocios

- Definición de la integración de los vendedores ambulantes
- Cinco fuerzas de Porter
- Análisis FODA
- Propuesta de cambio de pequeños negocios

- Selección de la estrategia competitiva
- Posicionamiento estratégico
- Cadena de valor de las Ventas Ambulantes
- Mantenimiento de la ventaja competitiva
- Programas tácticos (funcionales)
- Programa de operatización
- Control estratégico
- Estructura de la organización
- Análisis y valoración de puestos
- Clasificación de puestos
- Orgánico Funcional y estructural
- Análisis económico de propuesta
- Estudio financiero para la implementación

Plan de Comunicación

- Hitos de comunicaciones
- Propuesta comunicacional por etapas de lo planteado
- Propuesta comunicacional con los vendedores ambulantes
- Plan de medios

5. METODOLOGÍA:

Para alcanzar el objetivo propuesto dentro del Consultoría de Apoyo a las Ventas Ambulantes de la ciudad de Tulcán se utilizará la metodología propuesta por la consultora, siempre y cuando se cumpla con una evaluación permanente de la Técnicos de la municipalidad.

6. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA:

El objeto de esta consultoría debe ejecutarse en un plazo de noventa días (180), contados a partir de la fecha en que el Gobierno Municipal de Tulcán reciba la notificación de aprobación de la Universidad del Pacífico.

7. PERFIL DEL CONSULTOR

La empresa o el profesional deberán cumplir con el siguiente perfil:

a) Perfil Académico del personal a cargo de la consultoría

- Egresado o Título de Tercer en Administración de empresas o afines

b) Experiencia

- Por lo menos de 2 años en Desarrollo de Proyectos en el Sector Público

Atentamente;

¡Vamos, Tulcán avancemos...!

JEFATURA DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

**VII.B. Oficio de respaldo de asesoría al Gobierno Autónomo Descentralizado de
Tulcán**

VII.C. Fotos del taller de socialización para realización de FODA





VII.D. Proforma de coches ambulantes tipo estándar

METALICAS "CONCORD"

Dirección: Barrio Tajamar
Teléfono: 2962 427 Celular: 091797937
RUC 0401077078001

Señorita.

NANCY GABRIELA ARIAS

Presente.-

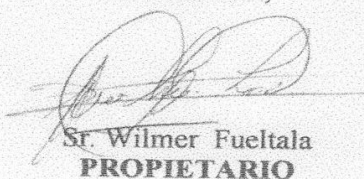
De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a Usted con la finalidad de ponerle en conocimiento la siguiente proforma:

Para elaboración de coche estándar

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	P. TOTAL
1	Bandeja freidora	\$ 40,00	\$ 40,00
4	Varilla redonda 3/8	\$ 10,00	\$ 40,00
4	Lámina calentadora inoxidable	\$ 31,00	\$ 124,00
4	Tubo galvanizado 3/4	\$ 36,25	\$ 145,00
1	Varilla No. 15	\$ 10,00	\$ 10,00
4	Llantas de aire	\$ 4,00	\$ 16,00
2	Juegos de llaves	\$ 9,00	\$ 18,00
1	Tubo 7/8 redondo	\$ 9,00	\$ 9,00
2	metros de carpa	\$ 12,00	\$ 24,00
2	metros de vidrio 6 líneas	\$ 10,00	\$ 20,00
1	Remaches	\$ 4,00	\$ 4,00
1	Mano de Obra	\$ 200,00	\$ 200,00
	TOTAL		\$ 650,00

Atentamente,



Sr. Wilmer Fweltala
PROPIETARIO

VIII. Bibliografía

Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito, Registro Oficial No.449, Órgano del Gobierno del Ecuador, 20 de Octubre del 2008.

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Quito, Registro Oficial No. 303, 19 de Octubre del 2010.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Registro Oficial No. 306, 22 de Octubre del 2010.

Ecuador en Cifras. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, <http://www.inec.gob.ec/>.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, <http://www.plan.senplades.gob.ec/>.

SIISE 2010. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2010, <http://www.siise.gob.ec/>.

Tasas de interés, mayo de 2013, www.bce.fin.ec

Desempleo en Ecuador sube al 5,2% en segundo trimestre de 2012, 16 de Julio de 2012, www.eluniverso.com.

Según el INEC la pobreza bajó en 5 años en el Ecuador, 1 de Mayo de 2012, www.eldiario.com.ec.

Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Contabilidad de la Municipalidad.

Estados Financieros oficiales de la Municipalidad de Tulcán. Unidad de Rentas Internas de la Municipalidad.

Municipalidad de Tulcán. Dirección de Planificación.

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Dirección de Planificación.

Recaudos obtenidos de la Empresa Municipal de Agua Potable EMAP-T.

Centro de Salud N°1 de la ciudad de Tulcán – Oficina de Estadísticas.