

## **Trabajo de Grado**

Propuesta de diseño de plan de relacionamiento corporativo con cliente comercial  
-Centro Comercial Los Molinos-

Consultor

LUISA FERNANDA MONTALVO ARROYAVE

Tutor

Diego Castaño Duque

Director de Proyectos, Asesores Profesionales

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia – 2016

Copyright © 2016 por Luisa Fernanda Montalvo Arroyave. Todos los derechos reservados.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Lista de Figuras</b> .....	vi
<b>Lista de Tablas</b> .....	vii
<b>Lista de Gráficas</b> .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
PARTE I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. CONTEXTO - LA EMPRESA</b> .....	5
MISIÓN, VISIÓN, VALORES .....	6
1.1. PÚBLICO OBJETIVO .....	8
1.2. COMPETIDORES .....	10
1.3. OFERTA CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS .....	11
<b>2. PROBLEMÁTICA</b> .....	14
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	22
3.1. OBJETIVO GENERAL:.....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	22
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	23
4.1. MARKETING.....	23
4.1.1. PROCESO DE MARKETING .....	27
4.1.2. COMPONENTES DEL MARKETING .....	29
4.1.3. EVOLUCIÓN NATURAL DEL MARKETING – MARKETING HOLÍSTICO.....	31
4.1.4. MARKETING ESTRATÉGICO VS MARKETING OPERATIVO .....	36
4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	44
4.2.1. MERCADOS DE CONSUMO VS MERCADOS INDUSTRIALES .....	46
4.3. MARKETING DE SERVICIOS.....	54
4.4. MARKETING RELACIONAL .....	61
4.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	68
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	75
5.1. MERCADOS .....	75
5.1.1. MERCADO MAYORISTA .....	77
5.1.2. MERCADO MINORISTA .....	78

5.2.	CENTROS COMERCIALES .....	79
5.2.1.	CLASIFICACIÓN .....	80
5.3.	CENTRO COMERCIAL EN COLOMBIA.....	83
<b>PARTE II</b> .....		<b>101</b>
<b>6.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>101</b>
6.1.	MODELOS DE DIAGNÓSTICO.....	101
6.1.1.	ANÁLISIS PEST .....	102
	ENTORNO COMPETITIVO .....	119
6.1.2.	ANÁLISIS INTERNO GENERAL .....	121
6.1.3.	ANÁLISIS DOFA.....	128
6.1.4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO EFE-EFI.....	129
6.1.5.	MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE) .....	133
6.1.6.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL / MICMAC .....	134
<b>7.</b>	<b>RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS</b> .....	<b>139</b>
7.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA .....	139
7.2.	DISEÑO DE VARIABLES (Categorías).....	141
7.2.1.	DISEÑO MUESTRAL .....	142
7.2.2.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	145
7.3.	PREPLAN DE ANÁLISIS .....	150
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS – HALLAZGOS –</b> .....	<b>151</b>
8.1.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (Entrevista).....	151
8.1.1.	HALLAZGOS.....	155
8.2.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA (Encuesta).....	156
8.2.1.	GRÁFICOS y HALLAZGOS.....	157
8.3.	HALLAZGOS GENERALES .....	169
8.3.1.	HALLAZGOS FRENTE A HIPÓTESIS.....	170
<b>PARTE III</b> .....		<b>173</b>
<b>9.</b>	<b>FORMULACIÓN DE RUTA DE SOLUCIONES .....</b>	<b>173</b>
9.1.	PLANTEAMIENTO RUTA DE SOLUCIONES .....	173
9.2.	PLAN DE RELACIONAMIENTO CORPORATIVO CON CLIENTE COMERCIAL .....	178
	ESTRATEGIAS PARA COMERCIANTES .....	179
9.2.1.	CONTEXTO GENERAL .....	179

9.2.2.	DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO – CLIENTE COMERCIAL .....	181
9.2.3.	PROPUESTAS DE VALOR POR CALIFICACIÓN GLOBAL .....	182
9.2.4.	EJES ESTRATÉGICOS .....	185
9.2.5.	PLAN DE RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	187
	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS .....	189
9.2.6.	PLAN DE COMUNICACIONES CON CLIENTE COMERCIAL .....	201
9.2.7.	MEDICIÓN Y EVALUACIÓN.....	209
<b>10.</b>	<b>PRESUPUESTO DE LA RUTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>210</b>
<b>11.</b>	<b>COSTOS DE LA CONSULTORÍA.....</b>	<b>212</b>
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>213</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>215</b>

## Lista de Figuras

Figura 1 (1) Relación de estratos socioeconómicos zona occidente Medellín – 3km a la redonda del Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Acierto Consultores, 2014.....	9
Figura 2 (1) Relación de ingresos vs estratos socioeconómicos zona occidente Medellín – 3km a la redonda del Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Acierto Consultores, 2014. ....	10
Figura 3 (1) Cadena de valor en el proceso de marketing. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.5).....	27
Figura 4 (1) Mezcla de marketing tradicional según Jerome McCarthy. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.25).....	30
Figura 5 (1) Esquema del marketing holístico. Fuente: Coca (2008, p.406) .....	33
Figura 6 (1) Componentes del Marketing Holístico. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.19).....	34
Figura 7 (1) Estructura de la gestión de marketing orientada al mercado. Fuente: Lambin, Galluci & Sicurello (2009, p.6) .....	38
Figura 8 (1) Matriz Vector de Crecimiento de Igor Ansoff. Adaptado por el autor. ....	41
Figura 9 (1) Matriz de Participación y Crecimiento de la BCG. Fuente: Mullins, Walker Jr., Boyd Jr. & Larréché (2007, p.52).....	42
Figura 10 (1) Relación productos/servicios. Fuente: Hoffman & Bateson (2002) / Grande (2012). Adaptado por el autor.....	55
Figura 11 (1) Tipos de Marketing de Servicios. Fuente: Tomado de Kotler & Keller (2012, p.365).....	58
Figura 12 (1) Modelo estratégico del marketing de servicios. Fuente: Lovelock & Wirtz (2009, p.28) ....	60
Figura 13 (1) Factores que explican el éxito del marketing de relaciones. Fuente: Schiffman & Lazar (2010, p.489).....	68
Figura 14 (1) Clasificación de la Investigación de Mercados. Fuente: Malhotra (2008, p.8).....	71
Figura 15 (1) Proceso de Investigación de Mercados. Fuente: Kurtz (2012, p.244) .....	73
Figura 16 (1) Proceso de la Gerencia de Marketing. Fuente: Kinnear & Taylor (2007, p.16). ....	74
Figura 17 (1) Estructura de los flujos en una economía moderna de intercambios. Tomado de Kotler & Keller (2012, p. 8).....	77
Figura 19 (2) Consumidor más exigente por menos compromiso. Tomado de Piedrahita, 2014. ....	112
Figura 20 (1) Reporte de perfil de visitante Centro Comercial Los Molinos. Encuesta año 2012. Tomado del Plan de Mercadeo 2014 del Centro Comercial Los Molinos. ....	113
Figura 21 (2) Organigrama en red del C.C. Los Molinos estructurado al año 2013. Centro Comercial Los Molinos, 2013. ....	124
Figura 22 (2) Relación del área de Relaciones Corporativas con las áreas más cercanas. Centro Comercial Los Molinos, 2013. Adaptado por el autor. ....	126
Figura 23 (2) Esquema de flujo de entradas y salidas del área de Relaciones Corporativas en relación a las demás áreas cercanas. Centro Comercial Los Molinos, 2013. Adaptado por el autor.....	127
Figura 24 (2) Fuerzas externas a la organización consideradas en el análisis PEST y EFE. Tomado de David, 2013.....	130
Figura 25 (2) Matriz de cuadrantes de definición estratégica según resultados ponderados en evaluación EFE-EFI. Elaboración del autor.....	134

## Lista de Tablas

Tabla 1 (1) Top 20 de Recordación de Marca en la ciudad de Medellín, periodo Enero – Junio 2014/2015. Tomado de Carat, Agencia de Medios (2015). .....	13
Tabla 2 (1) Reporte de rotación de marcas – Centro Comercial Los Molinos. Área de Relaciones Corporativas (2015) .....	14
Tabla 3 (1) Dimensiones de la orientación al mercado. Fuente: Lambin, Galluci & Sicurello (2009, p.5)	37
Tabla 4 (1) Contraste Marketing Operativo vs Marketing Estratégico. Fuente: Munuera – Rodríguez (2007) / Lambin, Galluci & Sicurello (2009). Adaptado por el autor.....	43
Tabla 5 (1) Criterios de clasificación de segmentos. Fuente: Picón, Varela & Lévy (2004) – Schiffman & Lazar (2010). Adaptado por el autor. ....	49
Tabla 6 (1) Tipos de Segmentación Mercados B2C – B2B / Resumen. Fuente: Moraño, 2015. Adaptado por el autor. ....	53
Tabla 7 (1) Tipo de mercados según su característica geográfica. Tomado de Fischer & Espejo (2011, p.58).....	76
Tabla 8 (1) Tipo de mercados según el consumidor. Tomado de Fischer & Espejo (2011, p.59).....	76
Tabla 9 (1) Consolidado de proyectos de centros comerciales en construcción en Colombia. Tomado de Betancourt (2015) .....	84
Tabla 10 (1) Área comercial por cada 100 habitantes en Colombia. Tomado de Revista P&M (2013, p.63) .....	88
Tabla 11 (1) Variables para Modelo de Segmentación Multiatributos. Tomado de Arkix, 2015.....	93
Tabla 12 (1) Matriz de Valor de Marca - Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Arkix, 2015. ....	95
Tabla 13 (1) Matriz de Comportamiento de Marca - Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Arkix, 2015. ....	96
Tabla 14 (2) Global Metro Monitor Países Seleccionados de América Latina. Tomado de Dinero, 2015. ....	105
Tabla 15 (2) Área comercial por cada 100 habitantes en Colombia. Tomado de Revista P&M (2013, p.63) .....	106
Tabla 16 (2) Consumo promedio mensual por niveles de ingreso y grupo de consumo. Tomado de Herrera, 2010. ....	107
Tabla 17 (2) Razones de compra autodeclarada en las principales ciudades de Colombia. Tomado de Propaís, 2012.....	110
Tabla 18 (2) Segmentación de los centros comerciales estratos medios y altos. Tomado de Carrillo, s.f. ....	114
Tabla 19 (2) Recuento de empresas presentes en el Centro Comercial Los Molinos que hacen parte del Ranking de 500 empresas más importantes del país. Adaptado de Revista Gerente, 2015 .....	117
Tabla 20 (2) Matriz DOFA – Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Apoyo del autor.....	129
Tabla 21 (2) Relación factores críticos para el éxito – Evaluación Factores Externos EFE.....	131
Tabla 22 (2) Relación factores críticos para el éxito – Evaluación Factores Internos EFI .....	133
Tabla 23 (2) Variables internas y externas para análisis prospectivo. Elaboración del autor en colaboración al Centro Comercial Los Molinos. ....	135

Tabla 24 (2) Matriz de Análisis Estructural – MicMac de cruce de variables. Elaboración propia en colaboración al Centro Comercial Los Molinos. ....	137
Tabla 25 (2) Categorías de valoración para el desarrollo de instrumentos. Elaboración propia. ....	142
Tabla 26 (2) Ficha técnica Entrevista de percepción de trabajo administración – Centro Comercial Los Molinos .....	151
Tabla 27 (2) Matriz de Entrevistas – Elaboración propia .....	154
Tabla 28 (2) Ficha técnica Encuesta de percepción de trabajo administración – Centro Comercial Los Molinos .....	157
Tabla 29 (2) Referencia de marcas encuestadas del Centro Comercial Los Molinos que dieron un resultado negativo a la labor de la administración del centro comercial. ....	160
Tabla 30 (2) Cuadro síntesis de análisis de Hipótesis / Hallazgos / Resultados con relación a la gestión de la administración y expectativas de los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos. ....	172
Tabla 31 (3) Análisis DOFA con valoración de variables - Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Apoyo del autor.....	176
Tabla 32 (3) Matriz CAME - Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Elaboración propia. ....	177
Tabla 33 (3) Matriz de Valor-Comportamiento para las marcas del Centro Comercial Los Molinos. Elaboración en conjunto con Los Molinos y Arkix. ....	182
Tabla 34 (3) Referente de estrategias propuestas para cada cuadrante de la matriz Valor-Comportamiento. Elaboración en conjunto con Los Molinos y Arkix. ....	182
Tabla 35 (3) Porcentaje de desarrollo táctico propuesto para cada tipo de cliente según los pilares estratégicos de trabajo. Elaboración propia. ....	188
Tabla 36 (3) Tabla de relación Estrategias / Megas – Centro Comercial Los Molinos. ....	200
Tabla 37 (3) Presupuesto estimado – Ruta de Solución Centro Comercial Los Molinos. ....	210
Tabla 38 (3) Costos de la consultoría – Julio 2015 / Enero 2016. ....	212

## Lista de Gráficas

Gráfico 1 (1) Comparativo ticket promedio de compra – Año 2012 vs 2015. Tomado del informe consolidado del Centro Comercial Los Molinos.....	15
Gráfico 2 (1) Comparativo de registro en base de datos – 2014 vs 2015. Tomado del informe consolidado del Centro Comercial Los Molinos.....	16
Gráfico 3 (1) Consolidado ToM Centros Comerciales de Medellín año 2009 vs 2014. Tomado de Partner Media (2014).....	17
Gráfico 4 (1) Consolidado ToM Centros Comerciales de Medellín año 2012 vs 2013. Tomado de Partner Media (2014).....	17
Gráfico 5 (1) Evolutivo ToM - Centros Comerciales de Medellín Enero – Junio 2015. Tomado de Carat, Agencia de Medios (2015).....	17
Gráfico 6 (1) Evolutivo notoriedad de marca – Junio 2013 – Diciembre 2014. Tomado de Partner Media (2014).....	18
Gráfico 7 (1) Consolidado de centros comerciales en Colombia – Año 1999 vs 2014. Tomado de Betancourt (2012) .....	84
Gráfico 8 (1) Cantidad de centros comerciales según modelo de propiedad. Tomado de Betancourt (2015). .....	86
Gráfico 9 (1) Participación en cantidad de los nuevos desarrollos según el modelo de propiedad. Tomado de Betancourt (2015).....	87
Gráfico 10 (1) Porcentaje de Centros Comerciales en Medellín, según clasificación de la ICSC y ACE Colombia. Elaborado por el autor. ....	88
Gráfico 11(1) Porcentaje de locales por categoría a Octubre 2015. Tomado del informe de Relaciones Corporativas 2015 del Centro Comercial Los Molinos .....	92
Gráfico 12 (2) Estructura de gasto en las principales ciudades de Colombia. Tomado de Propaís, 2012.111	
Gráfico 14 (2) Gráfico de relación Tiempo en Centro Comercial / Calificación General de Desempeño. ....	159

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto de grado denominado “Propuesta de diseño de plan de relacionamiento corporativo con cliente comercial” para el Centro Comercial Los Molinos, se desarrolla en el marco de la maestría en mercadeo en la Fundación Universitaria ESUMER.

Para este proyecto se trabajó con el Centro Comercial Los Molinos, una empresa del sector comercial que desde el año 2006 se encuentra ubicado en la zona occidental de Belén en la ciudad de Medellín. Desde el principio, el centro comercial ha sido considerado referente por su importante posicionamiento en el público objetivo de la marca, logrando importantes posiciones en las mediciones de Top of Mind realizadas por firmas consultoras de la ciudad de Medellín. Este tipo de organizaciones y en particular Los Molinos, cuenta con dos tipos de público objetivo muy específicos: el cliente final y/o visitante que es el beneficiario de las estrategias propias del área de Mercadeo de la organización y el cliente comercial (propietario, arrendatario, inversionista) que recibe los beneficios de las estrategias del área de Relaciones Corporativas como acompañamiento en el proceso de adaptación al centro comercial, asesorías en vitrinismo y servicio al cliente, alquiler de espacios para difusión de las marcas, seguridad en el espacio comercial y el desarrollo de actividades que acercan a las marcas con los clientes finales.

A nivel de competidores principales, para el centro comercial la oferta de espacios como Santafé, Unicentro y Viva Laureles, están generando una influencia directa sobre el mercado objetivo que se ubica en los niveles 3, 4 y 5 de la zona occidente de la ciudad de Medellín. Por supuesto, los demás espacios comerciales representan una competencia para el centro comercial, pero sus estrategias no están relacionadas de manera directa para el mercado de la zona de Belén.

Con esta marca en particular, y a partir de las características mencionadas anteriormente, se encontró que la problemática principal estaba representada en el nivel de relacionamiento con el cliente comercial, quien venía presentando una serie de inconformidades con el ejercicio estratégico de la administración.

Parte del problema se evidenciaba en la respuesta comercial de las marcas, con pérdida de compromiso en el servicio al cliente, falta de participación en las estrategias de la administración

lo que trajo cambios en la forma de conectar las marcas con los visitantes lo que comenzó a deteriorar la percepción de la marca Los Molinos en el cliente final; esto trajo consigo una brecha entre lo esperado por el centro comercial desde el comportamiento de los comerciantes y lo recibido por parte de los visitantes.

Así, se planteó que el principal problema es diseñar el plan de relacionamiento que el centro comercial necesita para mejorar el nivel de compromiso y trabajo con cada cliente comercial desde los diferentes espacios donde haya relación directa con la administración de Los Molinos. Es aquí entonces donde el problema se traslada al proyecto en cuestión que deberá diseñar ese plan que le permita a la organización, en cabeza del área de Relaciones Corporativas, atender de manera estratégica cada marca según sus características y necesidades, dejando de lado procesos de uniformidad en estrategias y propuestas como se venía desarrollando hasta el momento.

Según estas necesidades puntuales, se generan los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diseñar el plan de relacionamiento corporativo desde el enfoque táctico para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos.

Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnóstico del área de Relaciones Corporativas para el Centro Comercial Los Molinos en vía de su relación con los clientes comerciales.
- Desarrollar la investigación de mercados de orden descriptivo, que sea pertinente para una población representativa de los clientes comerciales del Centro Comercial Los Molinos.
- Diseñar un plan de relacionamiento que sea pertinente para garantizar la satisfacción del cliente comercial del Centro Comercial Los Molinos, en vía de procurar la fidelización de este segmento específico.

Para el logro de estos objetivos se utilizaron diferentes metodologías para generar el diagnóstico y la ruta de soluciones; así con el apoyo de herramientas como el Análisis Externo PEST, el Análisis Interno General, el Análisis DOFA, el Análisis estratégico EFE – EFI, la

Matriz Interna-Externa, el Análisis Matricial, la Matriz de Análisis Estructural y por supuesto, la Investigación de mercados Cualitativa y Cuantitativa a través de entrevista y encuesta.

Estas herramientas trajeron consigo hallazgos importantes, entre ellos algunos que destacan son:

- Si bien los clientes comerciales manifiestan satisfacción con el trabajo de la administración de Los Molinos, aún hay temas que generan descontento.
- Los comerciantes consideran que la labor de la administración es adecuada, pero que ha perdido el toque “humano” que antes traía.
- Algunos comercios consideran que la administración tiene preferencia hacia marcas de mayor trayectoria y tiempo en el centro comercial.
- Reconocen que el centro comercial hace labores especiales para atraer visitantes, pero consideran que el esfuerzo se queda corto cuando se trata de hacer que esos visitantes se conviertan en compradores.

A raíz de estas percepciones se hacen propuestas puntuales como:

- Clasificación de los clientes comerciales a partir del valor y comportamiento dentro de Los Molinos.
- Definición de la propuesta de valor para cada tipo de cliente comercial atendiendo sus necesidades puntuales.
- Planteamiento del Plan de Relacionamiento con el cliente comercial según ejes de desarrollo de propuestas.
- Plan de comunicaciones con el cliente comercial.

Teniendo en cuenta entonces las propuestas presentadas a la organización, se estimó que el presupuesto aproximado para el desarrollo de este proyecto sería de \$117'170.000 en el primer año (por la implementación); en años subsiguientes este valor deberá ajustarse según las estrategias y el requerimiento de material propio de cada campaña. La consultoría tiene un valor total de \$41'350.000 para un período de seis meses de seguimiento y trabajo con la marca.

## **PARTE I**

### **INTRODUCCIÓN**

Para el Proyecto de Grado, que forma parte de la categoría Consultoría Profesional en Marketing, se plantea el desarrollo del plan de relacionamiento táctico por parte del área de Relaciones Corporativas del Centro Comercial Los Molinos con los clientes comerciales que atiende (comerciantes, propietarios e inversionistas), específicamente en temas relacionados con comunicación, relaciones públicas, servicio al cliente y formación.

Con este Proyecto se pretende resolver un problema particular en cuanto al tipo de estrategias y acciones tácticas de relacionamiento que se dan en el centro comercial con el cliente comercial que hoy se encuentra adscrito a él.

A partir de unas situaciones que se diagnosticaron previamente en el centro comercial y que derivaban de los clientes comerciales de éste, la Junta Directiva del centro comercial Los Molinos decidió hacer inicialmente una clasificación de los locales comerciales a partir de diferentes variables que le daban protagonismo y relevancia dentro de las estrategias generales del centro comercial; al hacer esta clasificación el área de Relaciones Corporativas apoyada con Mercadeo vio prioritario y necesario hacer un plan de relacionamiento con cada segmento o clasificación de locales comerciales presentes en Los Molinos.

La variedad de locales comerciales, cada uno alineado con objetivos diferentes dentro del centro comercial, hace que la clasificación de estos sea prioritaria, en orden de determinar cuál es el tipo de estrategia más adecuada según sus niveles de involucramiento y compromiso con las estrategias generales de Los Molinos, que no desconocen las características particulares de cada marca, pero que a la fecha no había clasificado para definir con certeza el tipo de relacionamiento que cada una requiere.

De esta manera, para el centro comercial Los Molinos es pertinente la intervención de un proceso de CONSULTORÍA para el desarrollo de la planeación estratégica y táctica de áreas neurálgicas como la de Relaciones Corporativas y Mercadeo, lo que permitirá definir el norte de la comunicación y posicionamiento de la marca para los próximos años con cada tipo de marca que componga su oferta.

Así se propone como objetivo principal de esta consultoría, a partir del diagnóstico hecho al área de Relaciones Corporativas, área de Mercadeo y afines, diseñar el plan de relacionamiento corporativo desde el enfoque táctico para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos, de manera tal que las marcas que tengan relación con el centro comercial se alineen con los objetivos de la organización que a su vez, están alineados con las expectativas de los clientes.

Como objetivo secundario se pretende reconocer las expectativas generales de los comerciantes con respecto a la relación que se espera tengan con la administración del centro comercial Los Molinos en cabeza del área de Relaciones Corporativas, de manera tal que se validen las propuestas planteadas en el objetivo principal.

Este proyecto entonces se justifica desde los siguientes puntos:

- Toda organización está en vía de comprender la necesidad de mejorar el relacionamiento con sus públicos de interés (sean estos empleados, inversionistas, proveedores, etc.) y los centros comerciales no son ajenos de esta situación, así, entender la dinámica desde la correcta clasificación no sólo de las marcas, sino de las estrategias y tácticas para cada grupo, le da una ventaja competitiva a los espacios comerciales que demuestren a sus comerciantes cuanto se valoran y cuanto se considera que son únicas y especiales desde sus necesidades, evidenciado en estrategias cercanas al mercadeo uno a uno (del inglés *marketing one to one*) propuesto desde el Marketing Relacional donde la relación se espera personalizada y enfocada directamente a cada uno de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades particulares, siempre por fuera de la masa.
- Lograr soluciones en el campo de las relaciones corporativas para la venta al detalle o menudeo (en inglés *retail*) y gran formato comercial, traerá consigo una nueva dinámica

de posicionamiento, donde se podrá apuntar a que las marcas presentes en este tipo de formato, dejen de ser vistas como simples ocupantes de la propiedad, para convertirse en aliados estratégicos de la organización, procurando que esa alianza implícita, traiga consigo todo el conocimiento adquirido por las marcas en entornos incluso competencia de la marca en particular.

Con respecto a la metodología, el proyecto se inicia en la observación de la dinámica de comportamiento de los comerciantes a nivel de respuesta en cuanto a convocatorias, citas e invitaciones que desde el área de Relaciones Corporativas hace en diferentes escenarios; a partir de esto se valida la clasificación hecha por el área junto con el apoyo de la agencia de marca y el consultor. Adicionalmente, se sustenta en el desarrollo de diferentes matrices de diagnóstico generales para la organización que apoyaron la necesidad particular de responder frente a los síntomas negativos que estaban deteriorando la marca. Se apoya también en el acompañamiento y soporte de la argumentación con entrevistas a profundidad a comerciantes (de elección aleatoria) presentes en el centro comercial.

Este proyecto consta de doce capítulos divididos en 3 partes. En el capítulo uno se presentará la dinámica propia del Centro Comercial Los Molinos, según el trabajo realizado con los clientes internos y externos a éste.

En el capítulo dos se presentará la problemática del Proyecto de Consultoría, cómo el diseño del plan de relacionamiento corporativo para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos podría contribuir al mejoramiento de las condiciones de la marca a partir del fortalecimiento de las relaciones derivado del reconocimiento del cliente comercial del centro comercial.

En el capítulo tres se plantean los objetivos que se tienen con este proyecto buscando ante todo el desarrollo del plan de relacionamiento corporativo a razón de las necesidades puntuales del centro comercial con su cliente comercial.

En el capítulo cuarto se explican los conceptos relacionados con el enfoque teórico y conceptual de las propuestas tácticas y estratégicas que respaldan esta consultoría. Dichos conceptos están en el marco del marketing, el servicio al cliente, el marketing relacional y la investigación de mercados.

En el capítulo quinto se hará una breve reseña del sector de los centros comerciales en Colombia a partir de sus dinámicas comerciales y clasificación nacional.

En los capítulos sexto, séptimo y octavo (Parte II) se presentarán las metodologías y resultados obtenidos de los acercamientos con los comerciantes y demás actores fundamentales del desarrollo de la relación Centro Comercial – Comerciantes.

En la tercera parte, donde se comprenden el capítulo noveno, décimo y undécimo se presentará el plan general de relacionamiento corporativo desde el enfoque táctico para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos, con los respectivos elementos de construcción, ejecución y evaluación pertinentes para la organización.

Finalmente el capítulo duodécimo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación al interior del Centro Comercial Los Molinos, a fin de entregar lineamientos propios a la organización que contribuyan a su crecimiento y desarrollo.

## 1. CONTEXTO - LA EMPRESA

El Centro Comercial Los Molinos nace el 10 de Mayo de 2006 en la zona de Belén, occidente de la ciudad de Medellín. Con una inversión inicial de 35 mil millones de pesos, la constructora *Viviendas y Proyectos* en compañía de *Muros y Techos* y *Londoño Gómez* dan vida a un proyecto comercial que cambia la dinámica de la zona que no contaba con este tipo de espacios de relacionamiento y comercio cercano a la urbanidad que lo rodea.

La llegada de este centro comercial se consideró un hito en la historia de Belén ya que desde un principio se diseñó pensando en la estructura residencial de la zona, esperando ocupar los terrenos de la antigua fábrica de textiles *Paños Vicuña*, un espacio icónico para los casi 650.000 habitantes de la zona que vieron la urbanización del sector alrededor de este complejo industrial.

Rodeada por la quebrada Ana Díez, la unidad residencial Villa de la Aburrá, las avenidas 80 y 30 y cercana a la Universidad de Medellín, este proyecto se convirtió en un espacio estratégico comercial para diferentes marcas que desde un principio apostaron por su presencia.

Con un comienzo que incluía 61.400 m<sup>2</sup> construidos, se ubicaron 157 locales comerciales, salas de cine, parque de diversiones para niños, una completa zona de comidas, un supermercado *Éxito*, servicios financieros y 900 celdas de parqueo que atendían la demanda del sector vecino al centro comercial. Adicionalmente, su diseño lo hizo merecedor de premios de arquitectura en el año 2007 y 2008 por ser el primer centro comercial semitemático de Colombia, ya que presenta 3 etapas o zonas de comercio reconocidas que exaltan la diversidad de Colombia, estas zonas son: *Montaña*, *Playa* y *Viento*.

En el año 2011 se da la ampliación del centro comercial con la construcción de una nueva etapa conocida como *Bosque*, la cual cuenta con espacios comerciales especiales como restaurantes, local ancla de gran formato que estuvo ocupado por la marca chilena *La Polar*, servicios bancarios de oficina principal con *Bancolombia*, un espacio de eventos llamado *SkyMax* para la realización de actividades lúdicas y culturales; adicionalmente se da la

construcción de la Torre Ejecutiva Los Molinos, que alberga importantes empresas nacionales e internacionales además de una amplia oferta de servicios de salud. Finalmente, en esta zona se encuentra una de las sedes principales del Grupo Sura con sus servicios de salud EPS, que atiende pacientes de toda la zona occidente de la ciudad de Medellín.

De esta forma, con la llegada de la ampliación, la oferta de Los Molinos se enmarca en lo siguiente:

- Área total construida: 154.057 m<sup>2</sup>
- Celdas de parqueo: 2.390 distribuidas en 9 niveles
- Número de locales: 236 locales activos (incluyendo burbujas) / 243 en total
- Número de oficinas: 102 Torre de Oficinas
- Número de marcas: 215
- Anclas: Supermercado Vecino Éxito, Homecenter, Cine Colombia (7 salas de cine).
- Categorías de consumo: 33 categorías funcionales

Reconocido bajo el slogan *“El Placer de Comprar y Divertirse”* el Centro Comercial Los Molinos recibe diariamente alrededor de 42.000 visitas (según datos entregados por el centro comercial para el año 2014), siendo considerado uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad de Medellín.

## MISIÓN, VISIÓN, VALORES

A partir del ejercicio estratégico que se ha venido desarrollando desde el año 2014 en compañía de la consultora Ciclum, los directores de las áreas de la organización, la gerencia general, la junta directiva y la asesoría externa de Luisa Fernanda Montalvo Arroyave, el Centro Comercial Los Molinos ha redefinido su enfoque y proyección a partir de la entrega de una nueva misión y visión que responda a las necesidades actuales de los públicos que atiende, sin desconocer la influencia de los competidores en el medio.

La primera declaración de misión, visión y valores se hizo en el año 2006 cuando el centro comercial abrió sus puertas, y estaba proyectada para el año 2013.

## Misión, Visión, Valores – Al año 2013

### Misión

“Somos un centro comercial comprometido por servir a sus diversos públicos a través de una cultura de servicio orientada a satisfacer identificando y aplicando efectividad operativa, y comprometido en propiciar experiencias sorprendentes a través de la activación de sus sentidos”.

### Visión hacia 2013

“Seremos un Centro Comercial dinámico y eficiente con una constante actitud de servicio, preferido por la integralidad de la oferta comercial y servicios, dispuesto a establecer relaciones de afecto con nuestro público interno y externo para lograr la fidelidad de estos, el crecimiento de la actividad comercial, la rentabilidad de sus propietarios y comerciantes, el desarrollo cultural y social de su entorno esforzándonos por lograr un liderazgo social que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida de sus actores”.

### Valores

“Respeto, honestidad (rectitud, transparencia), actitud de servicio (calidez), lealtad (confianza, fidelidad a la marca), responsabilidad (compromiso: empoderamiento, respuesta asertiva), alegría (positivismo, entusiasmo) y proactividad”.

Esta nueva declaración se proyecta para el año 2020 con un enfoque moderno, cercano y de crecimiento de la marca.

## Misión, Visión, Valores – Actualizada al año 2020

### ¿Para qué existimos? - Misión

“En Los Molinos trabajamos día a día con pasión para:

- Elevar la calidad de vida del sector
- Generar en nuestros clientes experiencias memorables
- Ser el mejor canal de nuestros comerciantes y
- La mejor inversión de nuestros propietarios”

### ¿A dónde queremos llegar? – Visión

“En 2020 seremos el alma de las familias de Occidente, preferido por nuestras experiencias sorprendentes y la mejor diversión, el servicio cercano y la dedicación por nuestro entorno”.

### ¿En qué creemos? – Valores

“En Los Molinos, empleados, comerciantes e inversionistas estamos convencidos del valor de:

- La obsesión por el servicio para crear cercanía y experiencias memorables
- Sentirnos parte activa de esta comunidad
- La creatividad y el dinamismo como hábito
- La alegría como nuestra esencia
- La pasión en todo lo que hacemos
- El trabajo en equipo entre comerciantes, inversionistas y Centro Comercial”.

## 1.1.PÚBLICO OBJETIVO

Dentro de los públicos de interés del centro comercial Los Molinos se destacan actores internos y externos que ayudan a determinar las diferentes estrategias de crecimiento y desarrollo (en el Capítulo 5, Marco Referencial se analizan a fondo estos públicos):

Actualmente el centro comercial apunta dentro del público externo a 3 segmentos básicos:

- a. Visitantes: Personas que por cercanía, afinidad o preferencia visitan el centro comercial sin presentarse compras.
- b. Compradores/Clientes: Personas que en un período determinado realizan por lo menos una compra en el centro comercial.
- c. Vecinos: Personas que viven cerca del Centro Comercial Los Molinos y se desplazan caminando.

Como generalidad, este público está ubicado principalmente en los niveles socioeconómicos (NSE) 3, 4 y 5 atendiendo así al 87% de los hogares que residen dentro de los 3km de Los Molinos (Acierto Consultores, 2014), como se puede observar en la Figura 1 que relaciona la cercanía de los diferentes estratos alrededor del espacio comercial de Los Molinos.

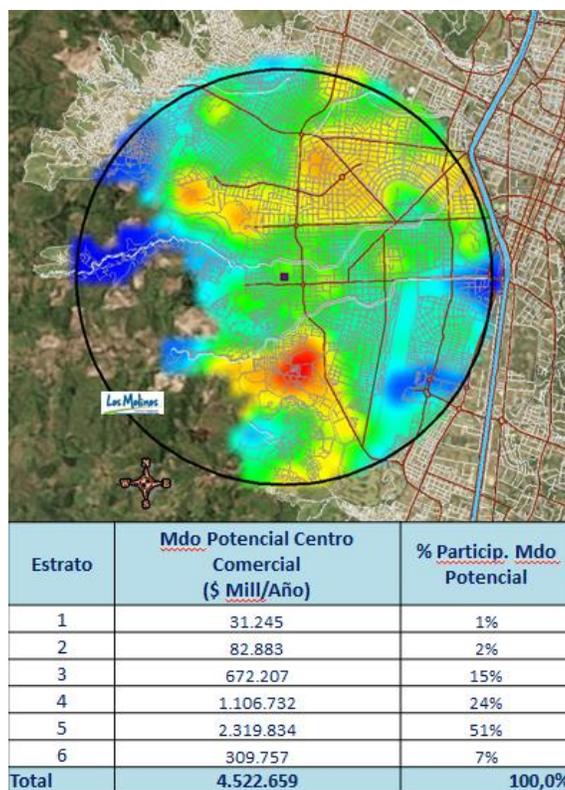


Figura 1 (1) Relación de estratos socioeconómicos zona occidente Medellín – 3km a la redonda del Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Acierto Consultores, 2014.

Otro grupo que también hace parte de los intereses del centro comercial son aquellos que se encuentran al interior del mismo (público interno) y que incluso contribuyen en el desarrollo de la organización en miras a atender a los públicos externos:

- a. Propietarios: Promotores, anclas e inversionistas varios.
- b. Locatarios: Comerciante, servicios especializados, empresarios; Director de Mercadeo o coordinadores; Administradores; Fuerza de ventas.
- c. Equipo humano Los Molinos: Empleados Directos de la copropiedad; Empleados contratados a través de empresa temporal.

Como característica general de estos clientes, se tienen aspectos como el tamaño de sus marcas, la oferta de productos que traen, los públicos que normalmente comprenden y las mismas políticas comerciales que manejan que son exclusivas de sus marcas.

## 1.2.COMPETIDORES

Para el Centro Comercial Los Molinos su competencia se encuentra diseminada en toda la ciudad de Medellín, especialmente porque cada uno de esos centros comerciales ha volcado la mirada y sus estrategias al público del Occidente; estas estrategias se han evidenciado con la ubicación de vallas, mupis, volanteo y publicación en periódicos sectoriales como Gente Belén y Gente Laureles, publicaciones propias del sector occidente de la ciudad donde predominan los estratos 4 y 5 con altos niveles de ingreso promedio/mensual que es interesante para el mercado de los centros comerciales del sur de la ciudad de Medellín (sector Poblado), como se puede observar en la Figura 2 a partir de la investigación realizada por la firma Acierto Consultores en el año 2014, determinando así la relación existente entre cada estrato y el nivel de ingresos de los grupos de población presentes en la zona cercana al centro comercial Los Molinos.

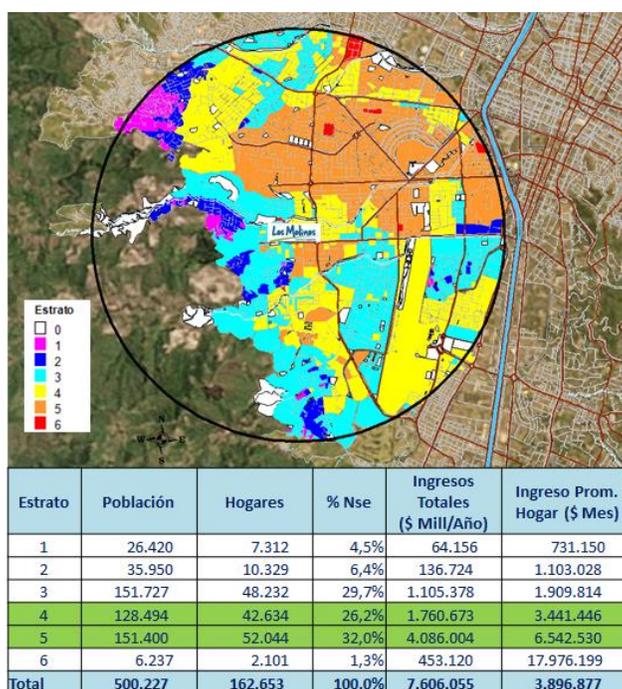


Figura 2 (1) Relación de ingresos vs estratos socioeconómicos zona occidente Medellín – 3km a la redonda del Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Acierto Consultores, 2014.

De esta forma para el Centro Comercial Los Molinos, según definición desde la planeación estratégica establecida por la Junta Directiva, el Consejo de Asamblea y la Gerencia General en el marco del entorno competitivo presentado en el mes de Febrero del presente año, los principales competidores en su categoría son:

1. Centro Comercial Santafé Medellín
2. Centro Comercial Unicentro Medellín
3. Viva Laureles

Dentro de los nuevos competidores también se destacan los formatos de “cielos abiertos” como lo son Avenida Jardín y Vía Primavera en el Poblado con ofertas diferentes que llegan a públicos femeninos interesados en novedad, calidad y diseño.

No se olvidan centros comerciales como Sandiego, Oviedo, El Tesoro, Obelisco, El Diamante, Premium Plaza, e incluso el centro de la ciudad con sus tradicionales Camino Real, Villanueva y el sector de El Hueco. Sin embargo, por oferta, ubicación, y estilo de vida, estos centros comerciales no se consideran competencia directa de Los Molinos.

### 1.3.OFERTA CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS

La oferta del centro comercial se divide según el público objetivo al que atiende. Como se mencionó anteriormente, Los Molinos atiende dos públicos principales (comerciantes y finales) y para cada uno de ellos tiene una oferta particular que va en vía de la satisfacción de sus expectativas, necesidades y deseos.

#### *Cliente comercial –interno-*

- Acompañamiento en el ingreso al centro comercial, con formación especial en temas que son relevantes para el tipo de público objetivo que visita Los Molinos.
- Asesorías en vitrinismo, exhibición y servicio al cliente.
- Acompañamiento en el desarrollo de estrategias promocionales al interior del centro comercial y en redes sociales.
- Monitoreo del servicio al cliente para validación del crecimiento de las marcas en el centro comercial.
- Intranet y boletines que permiten a los comerciantes conocer temas de comercio, tendencias, tipos de clientes, etc.
- Alquiler de auditorio, SkyMax (auditorio abierto, zona Bosque), sala múltiple para la realización de eventos de marca.

- Alquiler de zonas comunes del centro comercial para comercialización, presentación y entrega de productos.

*Ciente final –externo-*

- 4 zonas de circulación conocidas como: Zona Montaña, Zona Playa, Zona Bosque y Zona Viento.
- 243 Locales comerciales con oferta de vestuario, calzado, accesorios, comidas, bebidas, postres, tecnología, salud, entretenimiento y servicios.
- 215 marcas locales, nacionales e internacionales.
- 102 oficinas en la Torre de Oficinas, especializadas en servicios de salud.
- 7 salas de cine CineColombia.
- Supermercado Éxito Vecino.
- Almacén de conveniencia para el hogar y la construcción: Homecenter.
- 3 auditorios para alquiler.
- 2.390 celdas de parqueo
- Dos zonas de comidas con oferta nacional, local e internacional.
- Zona especial para eventos SkyMax, ubicada en el cuarto piso de la zona bosque del centro comercial.
- Presencia de SURA con atención prioritaria para EPS y Seguros.
- Centro Colombo Americano con oferta de inglés para niños, jóvenes y adultos.
- Caja de Compensación Familiar –Comfama- con su oferta de formación, lúdica y de salud (Centro de Acondicionamiento).
- Programación cultural y de entretenimiento para visitantes y clientes.
- Programa “Detalles que Enamoran” con una amplia oferta de beneficios para los visitantes: coches para niños, coches para mascotas, valet parking, servicio de acopio de taxis, préstamo de paraguas, gel antibacterial en las zonas de comidas, guarda-cascos para motocicletas, entre otros.

Con este tipo de oferta, Los Molinos ha logrado conectar emocionalmente con los clientes ubicándose primero en el estudio de Recordación de Marca (*top of mind*) realizado por la firma Carat para los centros comerciales en la ciudad de Medellín (Enero/Julio 2015); de esta forma, la

Tabla 1 que se presenta a continuación presenta la posición de Los Molinos, seguido por Santafé Medellín y Sandiego, (Carat, 2015).

## TOP 20 - RECORDACIÓN DE MARCA ENE – JUN 2015

RANKING	MARCA	TOP MARCA		OTRAS MENC MARCA		TOTAL ESPONT MARCA		AYUDADO MARCA		AWARENESS MARCA	
		2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
1	LOS MOLINOS	13,1%	10,6%	34,0%	24,2%	47,1%	34,7%	34,4%	36,9%	81,4%	73,3%
2	SANTA FE MEDELLIN	10,5%	10,1%	22,8%	27,0%	33,3%	37,1%	35,9%	34,0%	69,1%	71,1%
3	SAN DIEGO	7,4%	9,0%	19,8%	20,8%	27,1%	29,8%	51,0%	42,8%	78,2%	72,6%
4	PREMIUM PLAZA	3,6%	8,7%	18,2%	21,1%	21,8%	29,8%	55,7%	33,8%	77,5%	63,6%
5	MAYORCA	4,9%	6,5%	15,7%	11,7%	20,6%	18,2%	55,3%	54,0%	75,9%	72,2%
6	CAMINO REAL	8,0%	6,1%	15,2%	16,6%	23,2%	22,7%	48,2%	49,0%	71,4%	71,7%
7	EL TESORO	9,2%	5,9%	24,0%	21,0%	33,2%	26,9%	38,1%	44,9%	71,3%	18,1%
8	FLORIDA PARQUE	0,7%	5,6%	6,6%	11,1%	7,4%	16,7%	2,1%	2,3%	9,5%	18,1%
9	TERMINAL DEL NORTE	0,1%	4,0%	5,8%	5,0%	5,9%	8,9%	54,7%	55,2%	60,7%	64,1%
10	UNICENTRO	3,3%	3,7%	18,1%	13,4%	21,5%	17,1%	44,5%	44,4%	66,0%	61,5%
11	PUERTA DEL NORTE	6,8%	3,6%	10,8%	13,6%	17,6%	17,2%	54,6%	42,0%	72,3%	59,1%
12	MONTERREY	2,2%	3,4%	10,1%	12,4%	12,2%	15,8%	57,3%	51,4%	68,6%	67,2%
13	OVIEDO	2,1%	2,0%	19,4%	13,2%	21,5%	15,2%	45,0%	42,8%	66,5%	56,0%
14	EL PUNTO DE LA ORIENTAL	0,9%	1,8%	9,6%	6,6%	10,5%	8,4%	47,0%	48,2%	57,5%	56,6%
15	EL DIAMANTE	7,2%	1,6%	9,4%	5,4%	16,6%	7,0%	44,1%	24,0%	60,7%	31,1%
16	ALMACENTRO	2,8%	1,4%	9,2%	4,9%	11,9%	6,4%	39,2%	22,4%	51,1%	28,8%
17	PUNTO CLAVE	0,8%	1,4%	5,2%	8,5%	6,0%	9,9%	52,6%	19,2%	56,6%	29,1%
18	GRAN PLAZA	1,9%	1,1%	5,9%	3,4%	7,8%	4,5%	18,4%	24,9%	26,2%	29,4%
19	VILLA NUEVA	0,8%	1,0%	8,3%	2,8%	9,1%	3,7%	48,2%	54,4%	57,3%	57,7%
20	OBELISCO	0,9%	0,9%	4,9%	3,6%	5,8%	4,6%	50,8%	52,4%	56,6%	56,9%
	OTRAS MARCAS	12,8%	11,8%	56,5%	46,5%	66,2%	50,5%	234,3%	202,6%	286,0%	236,7%

\*Otras marcas: Boulevard de Junín, La Estrada, Union plaza, El hueco, Vizcaya, City plaza, San Fernando plaza, Río sur, Laureles, Terminal del sur, Flamingo, Mediterraneo, Cineseros, La frontera, San Nicolás, Orquídeas, El policía, El paso, Porto alegre, Hollywood, Confunde con hipermercado, Veracruz, Villa oburro, Palacio nacional, Viscaya, Plaza mayor, Callina (Bio), Portal del prado.

Tabla 1 (1) Top 20 de Recordación de Marca en la ciudad de Medellín, periodo Enero – Junio 2014/2015. Tomado de Carat, Agencia de Medios (2015).

## 2. PROBLEMÁTICA

El Centro Comercial Los Molinos desde el año 2006 ha constituido un proyecto comercial de alto reconocimiento en la zona occidente de la ciudad de Medellín, sin embargo el paso del tiempo ha permitido la entrada de nuevos competidores que han exigido que la dinámica del centro comercial cambie, sin que esto se refleje en un crecimiento esperado por la marca.

Desde el año 2013 se han presentado varios cambios en la configuración del centro comercial desde la oferta hasta la recepción de ésta por parte del cliente final; ha sido fluctuante el éxito del centro comercial en el mercado, con variaciones en la percepción sobre la marca y su oferta. Si bien ésta no deja de proyectarse de manera positiva, esos cambios que se dieron por períodos de más de un trimestre pusieron en evidencia una situación que debía ser atendida con premura para evitar que se repita, sobretodo en el momento en que lleguen las nuevas ofertas al sector de Belén.

Algunos de estos síntomas son:

- Deserción de importantes marcas del centro comercial como se recoge en la Tabla 2 a partir de la rotación de marcas de Los Molinos en el año 2015:

AÑO	MARCA	CATEGORÍA	MARCA	CATEGORÍA
2014	SPORT WORLD	Deportes	FXA SHOP	Accesorios y regalos
	JAINSED	Hogar	REINDEER	Calzado
	O'CAKE	Heladería y repostería	BAMERS	Calzado
	FANTINNI	Calzado	GORDITAS SEXY	Vestuario Unisex
	AMBAR	Vestuario Femenino	SPEEDO	Deportes
	BLU SHU	Calzado	PIEL Y MAQUILLAJE	Salud y Belleza
	POCED	Perfumería	PIZZA DOBLE	Comidas rápidas
	SARY	Vestuario Femenino	FOTO JAPON	Hogar
	FIORY	Vestuario Femenino	PILATOS	Vestuario Unisex
	PRIMAVERA SHOES	Calzado	JONATHAN Z	Vestuario Femenino
	SVELTA	Ropa interior	LA POLAR	Tienda por depto.
JEANS STORE	Vestuario Unisex			
AÑO	MARCA	CATEGORÍA	MARCA	CATEGORÍA
2015	D'LIPE	Accesorios	CALZADO MD	Calzado
	5 PETALOS	Vestuario femenino	CICERO	Comidas Rápidas
	UNIVERSAL STORE	Hogar		

Tabla 2 (1) Reporte de rotación de marcas – Centro Comercial Los Molinos. Área de Relaciones Corporativas (2015)

- Fluctuaciones en el ticket promedio de compra por parte de los visitantes –paso de \$115.000 a \$90.000 (comparación dada desde el primer trimestre del año 2012 hasta el mes de agosto del año 2015). El Gráfico 1 muestra así el comparativo dado mes a mes desde el año 2012, presentándose fluctuaciones año tras año sin mostrar una tendencia de crecimiento.

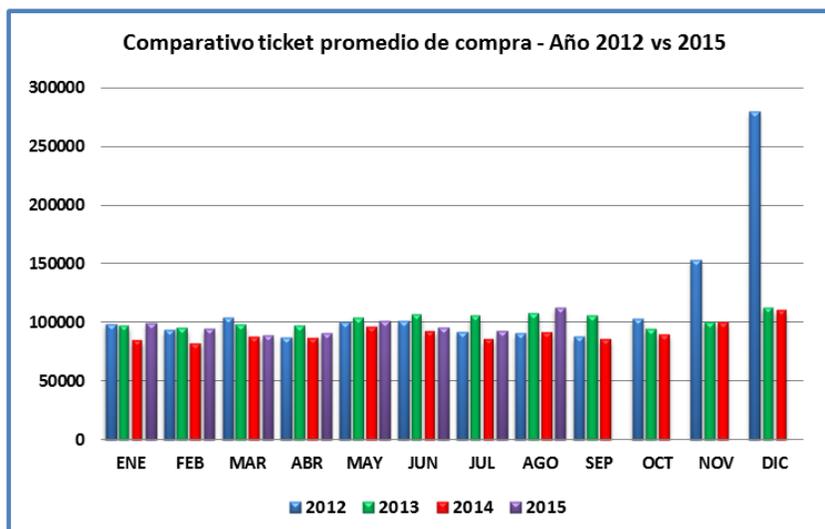


Gráfico 1 (1) Comparativo ticket promedio de compra – Año 2012 vs 2015. Tomado del informe consolidado del Centro Comercial Los Molinos

- Disminución de los registros de las compras realizadas por los clientes en las bases de datos del centro comercial; este registro es parte de una estrategia permanente de premios a la fidelidad de los compradores, así, por el registro de las compras realizadas durante un tiempo determinado, Los Molinos realiza campañas de “recompensas inmediatas” o rifas de mediano y largo plazo. De esta forma, la falta de los registros se interpreta al interior de la organización como una falta de interés de los clientes por las ofertas del centro comercial, además esto ha influido en la receptividad de los mismos comerciantes frente a las actividades promocionales que realiza la administración del centro comercial.

El Gráfico 2 muestra un comparativo de los registros de compras hechos en el año 2015 vs. el año 2015, y sólo hasta el segundo semestre se empezó a ver un aumento

en la participación y respuesta de los clientes ante esta actividad puntual y permanente.

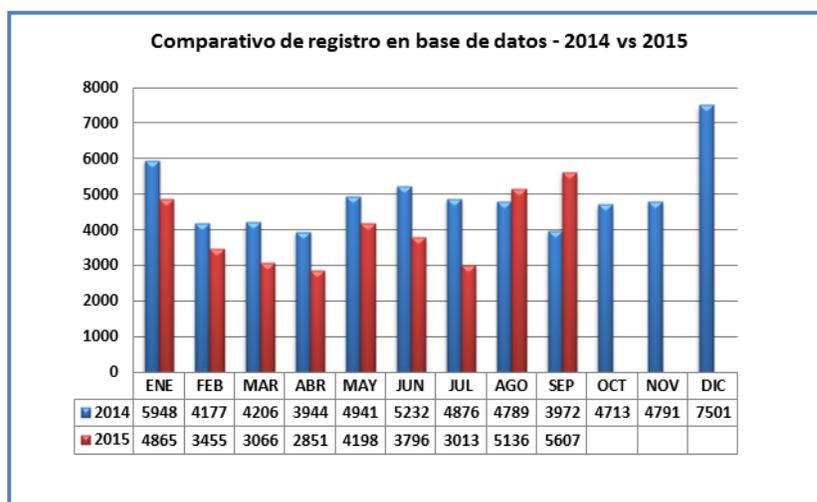


Gráfico 2 (1) Comparativo de registro en base de datos – 2014 vs 2015. Tomado del informe consolidado del Centro Comercial Los Molinos

- Variaciones de la posición de la marca de Los Molinos en el consolidado de Top of Mind basado en el informe presentado por la agencia Partner Media desde el año 2012 hasta el año 2015.

El Gráfico 3 muestra el evolutivo de la marca desde el año 2009 hasta el año 2014, con variaciones significativas de las que se ve una recuperación en el último bimestre del año 2014. El Gráfico 4 por su parte da cuenta del comparativo entre el año 2012 y 2013 donde la marca tuvo una notoria disminución en su posición frente a las demás marcas de centros comerciales de la ciudad de Medellín, llegando a ubicarla incluso en el último lugar del ranking; finalmente el Gráfico 5 muestra la evolución positiva de la marca a partir del primer trimestre del año 2015 permitiendo así recuperar su posición privilegiada para la primera mitad del año.

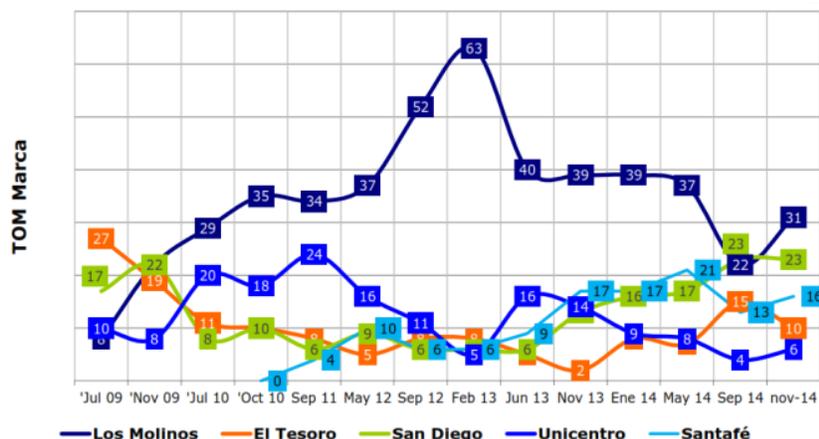


Gráfico 3 (1) Consolidado ToM Centros Comerciales de Medellín año 2009 vs 2014. Tomado de Partner Media (2014).

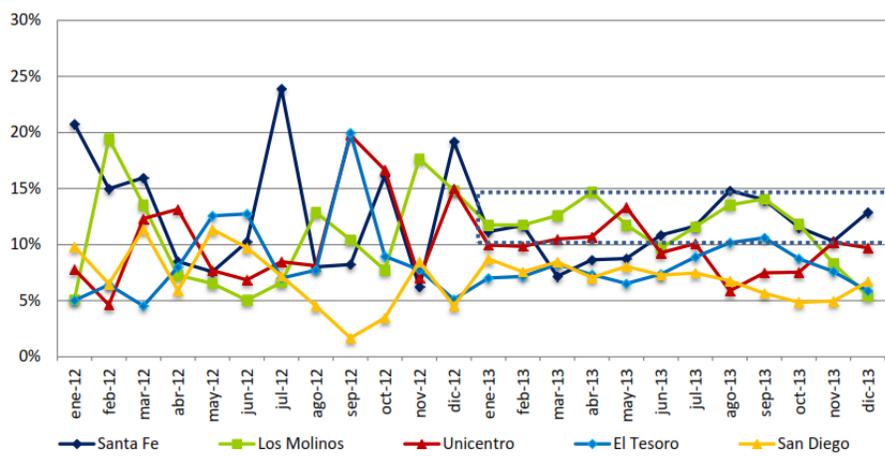


Gráfico 4 (1) Consolidado ToM Centros Comerciales de Medellín año 2012 vs 2013. Tomado de Partner Media (2014).

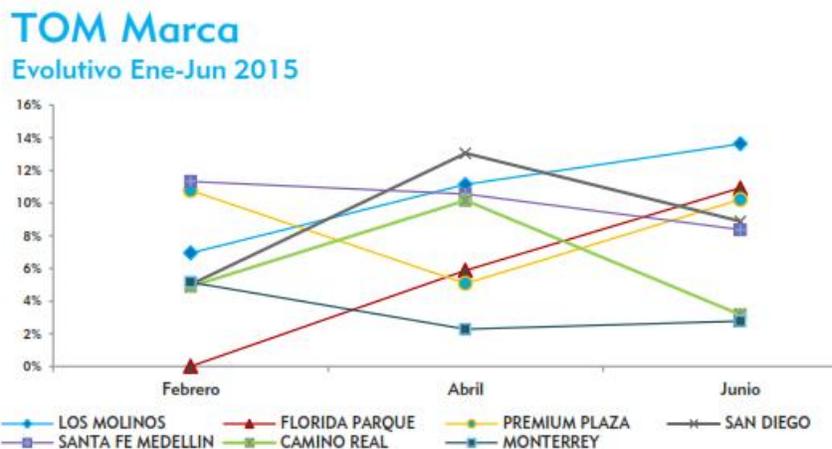


Gráfico 5 (1) Evolutivo ToM - Centros Comerciales de Medellín Enero – Junio 2015. Tomado de Carat, Agencia de Medios (2015).

- Pérdida de notoriedad de marca para Los Molinos en el tracking de la ciudad de Medellín (Partner Media, 2014). Nuevamente el informe de la agencia demuestra que el año 2014 fue determinante en lo que se considera la gran problemática del centro comercial Los Molinos; en el Gráfico 6 se evidencia la disminución de notoriedad de la marca en relación a sus competidores, yendo esto de mano de los informes mencionados anteriormente sobre Top Of Mind de la marca.

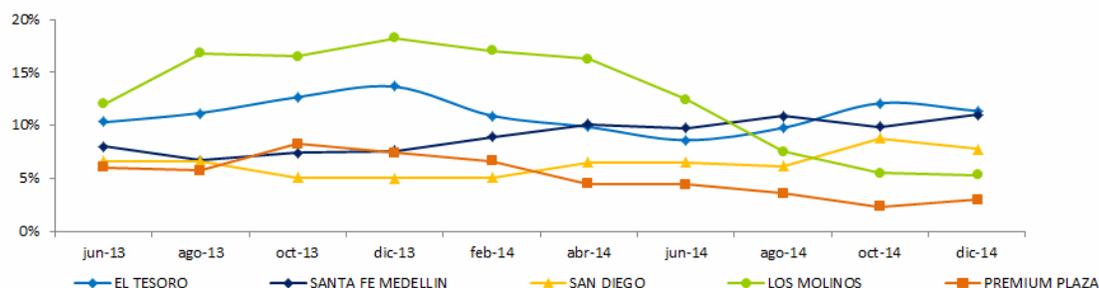


Gráfico 6 (1) Evolutivo notoriedad de marca – Junio 2013 – Diciembre 2014. Tomado de Partner Media (2014).

Si bien el público objetivo del centro comercial es el cliente que habita la zona occidente de la ciudad, este público también está siendo cautivado por otras ofertas comerciales de gran tamaño que se encuentran fuera de la zona de influencia, pero que han logrado la atención por la forma como conectan con el público objetivo.

Luego de algunos análisis internos y externos, se diagnosticaron una serie de situaciones en el centro comercial que terminaron de dar cuenta sobre aquello que se plantea inicialmente: la situación de consumo en Los Molinos no respondía satisfactoriamente a lo esperado por la organización; es así como se da la preocupación general en las directivas del centro comercial que consideraban que las estrategias de marketing que se realizaban (conciertos, rifas, eventos para la familia, cultura, etc.) cumplían con la meta inicial de atracción de tráfico (especialmente los fines de semana), pero los locales comerciales no sentían que esta presencia masiva de visitantes trajera consigo beneficios económicos desde el consumo o el posicionamiento de las marcas.

Los síntomas negativos detectados en el centro comercial radican principalmente en la pérdida de protagonismo de la marca en la mente de los consumidores, lo que deriva en la salida de importantes marcas que completaban la oferta comercial generando un posible deterioro en la percepción de la imagen de Los Molinos. Es aquí donde se encuentra el punto que requiere intervención inmediata a partir de la consultoría, ya que el análisis de la mezcla no ha respondido correctamente a las expectativas del centro comercial con respecto a las posibilidades y exigencias del mercado objetivo y del mismo centro comercial, como puntualiza Candance Rice (2005, p.47) cuando dice “La comercialización separa al centro comercial de sus rivales creando una mezcla de arrendatarios o de mercaderías única y dinámica. Es un proceso flexible y continuo que permite las concesiones mutuas. (...) Como resultado, los clientes generarán un nivel de ventas suficientemente alto para permitir a los arrendatarios del centro comercial pagar su alquiler, que, a su vez, redundará en ganancias para los propietarios.”

Esto se convierte entonces en la punta del iceberg frente a un problema de fondo que radica en la falta de un norte estratégico que logre permear a todas las áreas, especialmente a aquellas que tienen contacto directo con los públicos objetivos del centro comercial: Comerciantes y Clientes finales.

Según el análisis DOFA que se ha realizado con la marca y sus directivos (trabajo desarrollado en el semestre segundo/2014 y primero del año 2015), la labor del área de Mercadeo ha sido acertada desde la tarea de llevar público al espacio comercial, sin embargo esto no se ha visto reflejado en el aumento de las ventas en los últimos periodos; según la administración del centro comercial, el ticket promedio de compra ha fluctuado considerablemente en los últimos periodos pasando de \$115.000 a \$90.000 (comparación dada desde el primer trimestre del año 2012 hasta el mes de agosto del año 2015), lo que disminuye la relevancia de la marca para los comerciantes.

Esta brecha entre lo esperado por el centro comercial a partir del comportamiento de los comerciantes y lo recibido por parte de los visitantes, fue lo que llevó a la Junta Directiva a plantear que el problema del centro comercial no eran las actividades propias de comunicación y promoción para el cliente externo y visitantes, sino que se trataba de una situación más profunda derivada del comportamiento de los clientes comerciales (comerciantes, propietarios e

inversionistas), donde se daban grandes diferencias entre unos y otros a la hora de comprometerse con el centro comercial, a pesar de que éste estaba dispuesto a ofrecer ventajas únicas a todos los comerciantes.

Con base en este análisis y la resolución de la Junta Directiva se hizo fundamental profundizar en el trabajo desarrollado por el área de Relaciones Corporativas, dependiente en estrategia del área de Mercadeo pero igualmente independiente desde las relaciones que genere con los comerciantes especialmente. Si bien el trabajo de Mercadeo es acertado como se mencionó anteriormente, los comerciantes no están completamente comprometidos con el flujo de caja general del centro comercial, lo que se evidencia en la oferta y servicios que tienen en sus espacios comerciales, “el éxito o el fracaso de cada arrendatario afecta al bienestar financiero del centro comercial” (Rice, 2005, p.43).

Actualmente el área de Relaciones Corporativas tiene la labor de conectar estratégicamente con los comerciantes, propietarios e inversionistas (cliente comercial) quienes finalmente cierran la experiencia de la marca con el cliente final.

Fue así, como se llevó al área de Relaciones Corporativas la necesidad de clasificar los locales comerciales según parámetros que miden su nivel de protagonismo en el centro comercial, el aporte que hacen a la mezcla, su vinculación y compromiso con Los Molinos, la influencia en las decisiones de compra y el impacto de su presencia para la reputación de la marca del centro comercial.

Esta clasificación que se enmarca en 4 niveles (A, B, C y D) busca categorizar los locales comerciales para darle un norte al tipo de relacionamiento que se tiene con los clientes comerciales, según lo que estas marcas requieren o pueden entregar al centro comercial.

El centro comercial se encuentra en un punto coyuntural: clientes y visitantes no están encontrando ofertas de valor cuando visitan el centro comercial; la mezcla comercial es débil y las marcas presentes no parecen comprometidas con los objetivos de Los Molinos, sobretudo

porque desde la dirección estratégica del centro comercial no se han desarrollado estrategias claras para vincularlos en programas que potencien la promesa de valor del centro comercial.

Es por esto, y gracias a la dirección de la Junta con la clasificación del equipo de comerciantes, que se requiere el diseño del plan de relacionamiento corporativo para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos, con los respectivos elementos de construcción, ejecución y evaluación pertinentes para la organización.

Es menester que se haga de esta forma, atendiendo a la clasificación, porque cada segmento presenta características únicas desde su categorización y conformación, además de capacidades, expectativas y proyección de marca en el centro comercial. Por ejemplo, es común encontrar en este tipo de espacios comerciales marcas que son consideradas premium en la valoración interna del centro comercial por su reconocimiento en el mercado, de gran valor para la mezcla del centro comercial, incluso atraen buena cantidad de público pero no se involucran ni comprometen con las necesidades de la organización porque no lo necesitan; estas marcas requieren un tratamiento especial porque si bien son importantes por nombre de marca, su aporte es poco comparado con otras que pueden ser más pequeñas pero de compromiso infalible con la organización y con el público que la visita.

El principal problema entonces se enmarca en el bajo nivel de compromiso y trabajo especializado con cada cliente comercial desde la comunicación, el marketing, el servicio al cliente y el relacionamiento corporativo, siendo el reto mejorar esos puntos en particular; es aquí donde el problema se traslada al proyecto en cuestión que deberá diseñar el plan de relacionamiento corporativo que le permita a la organización, en cabeza del área de Relaciones Corporativas, atender de manera estratégica esas dinámicas con cada marca, a la luz de una clasificación también estratégica que da una certera idea de “quién es quién” dentro del centro comercial y a partir de sus características llegar a visualizar “quién será” a futuro, según los proyectos de la organización.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1.OBJETIVO GENERAL:

Diseñar el plan de relacionamiento corporativo desde el enfoque táctico para cada segmento de clientes comerciales identificados y clasificados en el Centro Comercial Los Molinos.

#### 3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el diagnóstico del área de Relaciones Corporativas para el Centro Comercial Los Molinos en vía de su relación con los clientes comerciales del centro comercial (comerciantes, propietarios e inversionistas).
- Desarrollar la investigación de mercados de orden descriptivo, que sea pertinente para una población representativa de los clientes comerciales del Centro Comercial Los Molinos a fin de determinar expectativas y necesidades puntuales de la relación Centro Comercial - Comerciante.
- Diseñar un plan de relacionamiento que sea pertinente para garantizar la satisfacción del cliente comercial del Centro Comercial Los Molinos, en vía de procurar la fidelización de este segmento específico.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

La estructura de este marco conceptual responde a las temáticas fundamentales para el desarrollo de este proyecto desde los enfoques del marketing general. Con el fin de dar claridad sobre las vías teóricas que se tuvieron en consideración a la hora de presentar la propuesta del plan de relacionamiento corporativo con el cliente comercial se elabora esta especie de repositorio conceptual abordando temas propios del marketing, la segmentación, los servicios, el relacionamiento y por supuesto, la investigación de mercados, dando cuenta así de los enfoques para la propuesta mencionada anteriormente.

Con un recorrido amplio entre autores académicos y expertos profesionales en las temáticas presentadas, se busca que el soporte de lo presentado como resultado no sólo suponga un ejercicio empírico de apreciaciones del consultor, sino una construcción con toda la rigurosidad temática requerida para este tipo de proyectos.

### 4.1.MARKETING

Parte del contexto conceptual para este proyecto, se fundamenta en el ejercicio del marketing como pilar del desarrollo de las estrategias que se presentarán al final del encuentro con el Centro Comercial Los Molinos. Pretender desarrollar este proyecto sin las directrices teóricas del marketing dejaría la práctica de diagnóstico y propuesta de soluciones sin fundamentación real que permita a la organización entender el origen e incluso inspiración teórica para este proyecto.

Es por esto que el marco conceptual parte con la definición general del marketing caracterizando sus particularidades y mostrando su pertinencia en el ejercicio estratégico que se pretende realizar con el centro comercial. Se presentará el proceso que se desarrolla para el ejercicio del marketing en las organizaciones sin perder de vista los componentes fundamentales de la mezcla de mercadeo que dan vida y norte a las estrategias que desde allí se inscriban, especialmente a partir de la evolución de estos componentes que traen consigo una nueva visión de la relación organización-marca-cliente.

Definir el concepto de marketing, necesariamente requiere remontarse a principios del siglo XX cuando el concepto comienza a ser acuñado en Estados Unidos por el profesor Edgar D. Jones en 1902 denominado “The Distributive And Regulative Industries of the U.S”, pero es en el año 1910 cuando el profesor Ralph Starr Butler reúne en el curso denominado “Marketing Methods” la teoría completa que hasta el momento se había desarrollado (Hoyos, 2013). Con la teoría de Butler por ejemplo, se reafirman las ideas que aún siguen vigentes, donde se da prioridad al desarrollo de ofertas en productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes y no en un ejercicio inverso, donde los clientes debían adaptarse a lo que el producto ofreciera, pasando incluso por encima de las necesidades del consumidor.

Según la definición propuesta por la American Marketing Association, citada por Kotler y Keller (2012, p.6) en su texto Dirección de Marketing, “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.”

Si bien esta definición es coherente con las necesidades y acciones de las empresas, es necesario entender puntos de vista alternos a la definición propia del marketing, a saber: para Philip Kotler, en compañía de Gary Armstrong (2012, p.4), “el Marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente” donde la fortaleza del ejercicio del marketing está dada en la necesidad doble de atraer nuevos clientes a partir de la promesa de un valor superior en lo que adquieren sin perder de vista el crecimiento de los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades, incluso, anticipándose a ellas.

Para Lambin, Galluci y Sicurello (2009), el marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción que si bien procura el bienestar del cliente, no se limita a este accionar básico (p.4). Desde la definición de Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) se perfilan tres dimensiones fundamentales en el concepto del marketing: *cultura* dada por la filosofía u orientación de negocio que sigue la empresa para relacionarse con mercados e individuos; *análisis* que da cuenta del cerebro estratégico de la organización y su visión con relación a los

mercados que se atienden y *acción* como ese brazo comercial que hace tangible la estrategia del marketing convirtiéndose en fuente de ingresos tangibles e intangibles para la organización (p.4).

Stanton, Etzel y Walker (2007) se refieren al tema del intercambio con relación al marketing de la siguiente forma:

“La base del marketing es el intercambio, en el que una parte provee a otra de algo de valor a cambio de alguna otra cosa también de valor. En sentido amplio, el marketing consiste en todas las actividades ideadas para generar o facilitar un intercambio que se haga con intención de satisfacer necesidades humanas”. (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.23).

Sin embargo no pierde de vista dos puntos fundamentales, el *enfoque* donde todo el sistema debe orientarse al cliente y la *duración* donde el autor propone que el proceso de marketing inicia con el desarrollo del producto pero sólo termina cuando el cliente ha satisfecho completamente su necesidad o deseo.

Cada una de estas definiciones reconoce elementos fundamentales dentro del concepto estratégico del marketing: Necesidades, Satisfactores, Clientes, Valor y Procesos de la organización, sin embargo es necesario entender que el concepto ha evolucionado y no como un capricho de los expertos, sino por una necesidad latente de clientes con nuevas lecturas de sus requerimientos como consumidores e incluso como individuos.

Anteriormente los gerentes de las empresas consideraban que el marketing era el arte de vender bien (Kotler & Keller, 2012), sin embargo esto ha cambiado y el mismo Peter Drucker así lo puntualiza, como citan Kotler y Keller (2012, p.5) en su libro Dirección de Marketing:

“Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible”.

Este planteamiento presentado por Drucker trae consigo la evolución del concepto básico de marketing, donde el cliente se convierte en protagonista más allá del consumo, por su condición de individuo que tiene necesidades puntuales incluso superiores a las racionales; de esta forma se valida el concepto presentado por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) que evoluciona su propia definición cuando menciona el principio de “La Soberanía del Consumidor” (p.6) como la filosofía central del marketing, sin que esto permita que la organización pierda de vista sus intereses particulares.

Retomando esta idea y enfocándola en el concepto de economía de mercado, Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.5) trae a colación la interpretación del teórico Adam Smith con la siguiente afirmación: “el bienestar de la sociedad es el resultado, no tanto del comportamiento altruista, sino de la combinación de los intereses propios del comprador y del vendedor, en un intercambio voluntario y competitivo”. Es de esta postura que Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) sostiene la relación de los individuos con las organizaciones y en general con la construcción del mismo concepto de marketing (pp. 5-6):

1. Los individuos se esfuerzan por lograr experiencias gratificantes. De ahí que desarrollen actividades laborales y sociales que les permitan el logro de las meta propuestas.
2. La elección individual determina lo que es gratificante. No hay influencia externa más allá de la cultura, su propia historia o las expectativas que tiene frente a algo.
3. A través del intercambio libre y competitivo de los individuos y las organizaciones, éstos creen que podrán lograr sus objetivos de la mejor manera. Si el intercambio es libre sólo se da cuando ambas partes sienten que hay beneficio mutuo y en igualdad de condiciones.
4. Los mecanismos de la economía de mercado están basados en el principio de libertad individual, y más particularmente en el principio de soberanía del consumidor. Bajo esta premisa se hace una descarga moral como dice Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), entregando la responsabilidad de las decisiones en los clientes quienes determinan lo que es bueno o no para ellos, independiente de los esfuerzos de las organizaciones.

Si bien entramos a analizar otro autor, no es posible desde el concepto desligar la propuesta vista anteriormente con Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) cuando cita a Adam Smith (p.5) haciendo hincapié en la búsqueda de intereses propios y de las organizaciones para generar

intercambios de valor; con esta idea se conecta la propuesta que hacen Kotler y Keller (2012, p.5) para definir el accionar del marketing como la búsqueda por “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

Es entonces cuando entra la idea de rentabilidad vista más allá del significado económico, y entra a definiciones más etéreas de generación de valor para los mercados que por supuesto, derivarán en creación de valor (económico y psicológico) para la organización. “Ningún intercambio se hace sin la búsqueda de un mutuo beneficio” (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009).

#### 4.1.1. PROCESO DE MARKETING

Esta búsqueda de beneficios mutuos son los que explican el proceso de marketing mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos (Kotler & Armstrong, 2012, p.5); este proceso se divide en dos partes fundamentales que enmarcan el encuentro con los clientes:

En la primera parte, la organización se encarga de captar la mayor cantidad de información del mercado, comprendiendo al público objetivo, sus expectativas, motivaciones y capacidades, de esta forma, crea valor para ellos procurando superar la satisfacción básica de la necesidad (valor psicológico), estableciendo así relaciones sólidas con ellos; en la segunda parte, la empresa obtiene valor por parte del cliente (valor económico) traducidas en utilidades, posicionamiento y preferencia.



Figura 3 (1) Cadena de valor en el proceso de marketing. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.5)

Analizando así la propuesta de *creación de valor* (Kotler & Armstrong, 2012, p.5) como el pilar de la filosofía del marketing actual, es preciso explicar los componentes mencionados en la figura anterior, de la siguiente manera:

1. Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes: establece fundamentalmente la relación que existe entre las necesidades, los deseos y las demandas de los clientes. Reconocer estos puntos en el mercado le dan la ventaja a la organización ya que podrá generar ofertas a través de productos y servicios que se adapten a lo que espera y realmente puede tener el cliente meta.

A partir de este ejercicio de reconocimiento de lo que se necesita y lo que se ofrece, es que la empresa logra entregar valor a los clientes no sin antes entender que las expectativas que ella genera deberán ser igualadas e incluso superadas para lograr satisfacer los mercados meta.

Es en este punto inicial entonces donde la organización determina cuál es su mercado, quiénes lo componen y cómo interactúan entre ellos para entregar el valor adecuado para cada uno, es aquí donde se fortalece el concepto de dirección de marketing: “es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente” (Kotler & Keller, 2012, p.5)

2. Diseño de la estrategia de marketing impulsada por el cliente: en este punto la organización, que ya conoce a su mercado, determina realmente cuál será su segmento objetivo de forma estratégica, según sus capacidades para satisfacer las necesidades y expectativas de estos: “el objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, p.8). Este mercado deberá ser suficiente en términos de números, fácil de atender y satisfacer y redituable para la organización.

Adicionalmente, en el diseño de la estrategia se debe hacer también la selección de la propuesta de valor acorde a ese mercado y a las metas de satisfacción que tiene la empresa. En este punto se determinan los beneficios reales que entregará la marca a los mercados meta seleccionados previamente. De esta forma se determina también el punto de diferenciación y la forma de posicionamiento que adoptará la organización en el concepto colectivo del cliente.

3. Elaborar un programa de marketing integrado: luego de conocer el mercado, determinar qué parte de éste será atendido por la organización y a partir de ello, qué oferta se entregará para generar la satisfacción buscada, es necesario llevar a la realidad esas estrategias a través del desarrollo de los planes y programas de marketing adecuados para el público y la organización.

El principal apoyo en este punto es la mezcla de mercadeo, que con sus 4P tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) buscan entregar la propuesta de valor establecida anteriormente. Lo principal que debe tener claro la organización, es que cada uno de estos puntos es complementario de los demás, pero a su vez, transmiten ideas individuales de calidad y experticia en el mercado meta.

4. Establecimiento de relaciones con los clientes: es en este aparte donde la organización procura el desarrollo de estrategias y tácticas que alimenten su relación de valor con los clientes y demás públicos de interés que hagan parte de los objetivos de la organización (socios, proveedores, entorno, gobierno, etc.), fomentando que sean duraderas y exitosas para ambas partes.

En este punto se considera que termina la primera parte del proceso de marketing, en la búsqueda de las relaciones rentables y duraderas con los clientes, que deberán derivar en la captura de valor por parte de la organización dada por la lealtad del cliente, las recomendaciones que estos hagan a terceros, el incremento de la participación del cliente en el desarrollo de la organización y la construcción de capital basado en la interacción con el cliente y su entorno.

#### 4.1.2. COMPONENTES DEL MARKETING

Hablar de los componentes del marketing es remontarse a la década de 1960 cuando Jerome McCarthy presentó lo que se considera hoy la fórmula de la mezcla de mercadeo que consta de 4 elementos fundamentales conocidos como las 4P y que recogen la mezcla de producto, precio, plaza y promoción para entregarle a la planeación estratégica de marketing las herramientas que permitan hacer tangibles las propuestas, desde cuatro puntos fundamentales en la relación de las organizaciones con los mercados (Van Waterschoot & Van Den Bulte, 1992, p.84).

A la fecha, muchos teóricos han refutado parte de la validez y la contundencia de las 4P originales (Paul A. Samuelson y Philip Kotler han sido algunos de ellos), sobretodo porque plantean que parte de ellas se limitan e incluso, se excluyen entre sí por obviar detalles que son fundamentales en la construcción de la mezcla de mercadeo, como es el caso puntual de la Promoción que al parecer, desde la teoría de McCarthy se reduce a la promoción de ventas, desconociendo su impacto real en las comunicaciones (Van Waterschoot & Van Den Bulte, 1992, p.84).

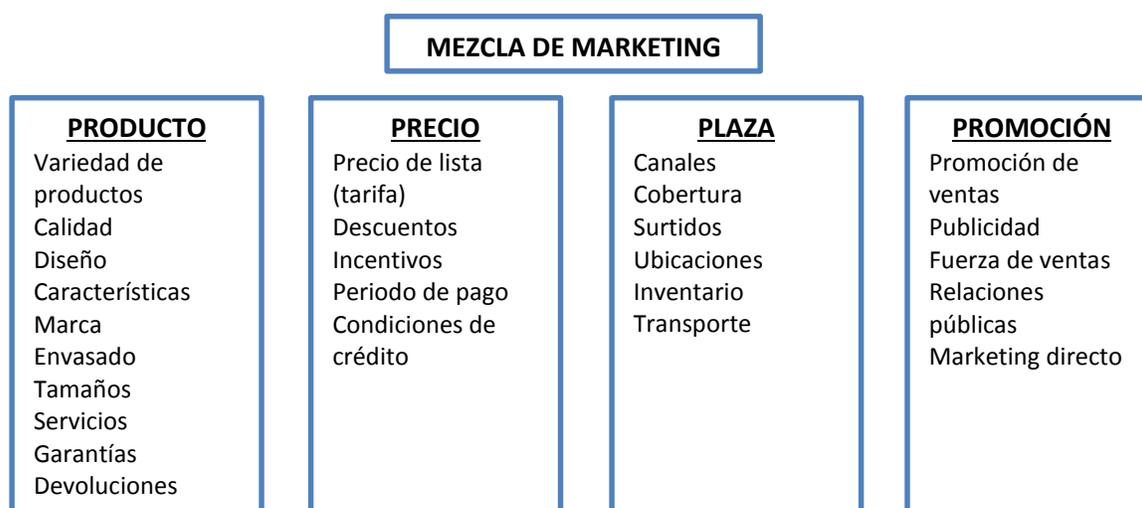


Figura 4 (1) Mezcla de marketing tradicional según Jerome McCarthy. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.25).

Para Kotler y Keller (2012), la contundencia del cambio de la mezcla de mercadeo radica en la comprensión de los cambios de los entornos comerciales y de los mismos clientes. La complejidad de los mercados, las nuevas necesidades, la integración de las organizaciones con el entorno entre otros aspectos implica que la mezcla como se conoce actualmente deba incluir en su estructura otros 4 elementos, a saber: Personas, Procesos, Programas, Performance. (p.25).

1. Personas: inicia su apreciación desde el marketing interno, valorando al empleado como el primer cliente a cautivar por parte de la organización. La propuesta de marketing y la empresa sólo serán buenas en la medida que sus empleados así lo sean, es la postura que plantean Kotler y Keller (2012, p.25).

Esta nueva P se amplía incluso al nivel de considerar al cliente desde otra perspectiva, más humana; desde las Personas, Kotler y Keller (2012) invitan a las organizaciones a

considerar a los clientes como individuos, personas con deseos y necesidades incluso muy superiores a la simple funcionalidad del producto o servicio entregado.

2. Procesos: muestran la creatividad, disciplina y estructura de la organización para el desarrollo de procesos que respondan a las necesidades del mercado, procurando siempre la satisfacción total y la construcción de relaciones rentables con todos los públicos.  
(p.25)

3. Programas: hace referencia a todas las actividades que hace la empresa para dirigirse al cliente final. Abarca desde las 4P tradicionales hasta los encuentros online y offline que la marca puede tener con los mercados meta.

Con los programas se busca la integración total, de manera tal que “su todo sea mayor que la suma de las partes individuales”, logrando así varios objetivos de la organización.  
(p.25)

4. Performance: o desempeño, trata de capturar el mayor espectro de ganancias desde los resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad) además de aquellos resultados que van más allá de la empresa (relación con el entorno, percepción de la organización, relación con los grupos de interés, etc.). (p.26).

#### 4.1.3. EVOLUCIÓN NATURAL DEL MARKETING – MARKETING HOLÍSTICO

Presentar un enfoque del marketing desconociendo su evolución es perder de vista el desarrollo natural que lleva a entender que los intereses de las organizaciones han trascendido del cliente final, consumidor de los bienes y servicios ofrecidos, externo a la empresa y que ha empezado a mirar otro tipo de públicos que contribuyen al desarrollo de la organización como pilares del encuentro que finalmente se dará con el cliente final mencionado anteriormente.

Parte del crecimiento del concepto del marketing o de su evolución natural se evidencia en la comprensión de los cambios en las dinámicas de relaciones entre las organizaciones y sus entornos, entendiendo estos desde las dimensiones de competidores, clientes, socios, etc.

De esta forma es necesario incluir el tema del marketing holístico en el marco conceptual que acompaña este proyecto, dando forma a las necesidades de una organización atípica que cuenta con dos públicos fundamentales: uno que consume los productos directamente y otro que se

beneficia de las acciones de la organización para dar vía al encuentro entre el centro comercial y los clientes finales; los comerciantes entonces se convierten en un elemento fundamental que no puede ser desvirtuado de su papel protagónico lo que implica analizarlo más allá de la visión de colaborador de la organización y lo lleva a ser eje de desarrollo en el encuentro final organización-cliente final/consumidor.

Es necesario comenzar esta definición con el término Holístico: Visto desde su carácter de adjetivo, la palabra hace referencia a la integración total y global frente a un concepto o situación, es decir, se trata de la comprensión de los fenómenos en su totalidad y no fragmentado, lo que da más peso al todo que a la suma de las partes vistas de forma individual.

“De tal manera que la holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, sin la idea de fragmentación, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado” (Gonzalez, 2007).

De esta forma, e integrando el concepto filosófico que surge del holismo a las estrategias del marketing, se una evolución natural de la comprensión del marco en que se desarrolla el ejercicio del marketing para dar paso al concepto del Marketing Holístico, término acuñado por Kotler, Dipak y Suvit (2002) en el texto “El marketing se mueve. Una aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación” donde se amplía el concepto de marketing a partir de los cambios del entorno, y sobre todo, los desarrollos tecnológicos.

“El concepto de Marketing Holístico se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas de marketing, procesos, y actividades que reconocen su amplitud e interdependencia. Este enfoque parte de la premisa de que “todo importa” y que es necesario una perspectiva amplia e integrada” (Kotler citado en Coca, 2008, p.406).

Este tipo de marketing integra varias actividades que van desde la exploración de nuevas oportunidades de valor, hasta la creación de nuevas y mejores ofertas de valor, incluyendo por supuesto las formas de distribución del valor de manera más eficiente, siempre procurando crear relaciones a largo plazo que sean beneficiosas para todas las partes involucradas.

El marketing holístico entonces reconoce y reconcilia el alcance y la complejidad de las actividades de marketing en un conjunto interactivo de estrategias (Kotler & Keller, 2012, p.19) que se gestan desde el interior y el exterior de la organización; así se estructura el modelo del marketing holístico como se aprecia en la Figura 5:

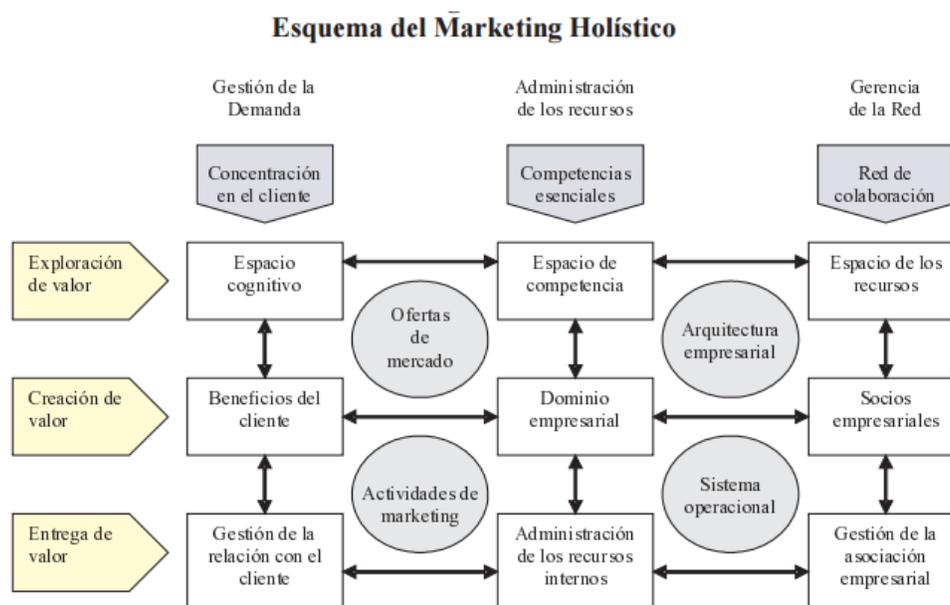


Figura 5 (1) Esquema del marketing holístico. Fuente: Coca (2008, p.406)

En el esquema visto previamente, se evidencia la importancia del Marketing Holístico en el ejercicio estratégico de las organizaciones. El análisis del proceso desde el conjunto de elementos da cuenta del valor que se puede generar en cada parte del proceso, desde la exploración hasta la entrega misma del valor al cliente. Este esquema adicionalmente concreta la necesidad de comprender el entorno tanto interno como externo con el fin de encontrar el punto de relacionamiento estratégico pero no sólo desde la organización, sino desde todo aquello que la rodea, complementa y construye.

### Componentes del Marketing Holístico

Como se analizará a continuación, la Figura 6 muestra los componentes del marketing holístico y la intervención de diferentes áreas en cada uno de ellos:



Figura 6 (1) Componentes del Marketing Holístico. Fuente: Kotler & Keller (2012, p.19)

1. **Marketing Interno:** incorporado por el marketing holístico lo que procura es dar cuenta de la importancia de cada miembro de la organización en el desarrollo correcto de las acciones de marketing, “consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes” (Kotler & Keller, 2012, p.21) Básicamente debe abordarse desde dos niveles: primero todas las funciones de marketing (ventas, publicidad, servicio al cliente, producto, investigación, etc.) deben trabajar en forma conjunta bajo un mismo objetivo; segundo, el marketing no es exclusivo del área encargada, ésta debe ser adoptada por otros departamentos que “piensen en el cliente”, entendiendo que no se trata de un área sino de una orientación de la empresa (Coca, 2008, p.407).
2. **Marketing Integrado:** procura que el diseño de las actividades de marketing logren crear, comunicar y entregar valor a los clientes a partir de la invención, recreación de actividades de marketing y montaje de programas integrados que permitan que “el todo sea mayor a la suma de las partes” (Kotler & Keller, 2012, p.20).  
El marketing integrado se fortalece y estructura con la base de las 4P tradicionales, sin embargo explora otro tipo de espacios que permitan que la organización genere puntos de encuentro con los mercados meta. Bajo este punto se considera que todas las

comunicaciones de la empresa deben estar integradas buscando que entre las diferentes opciones se refuercen y complementen los conceptos y las ideas.

3. Marketing Relacional: busca construir relaciones que sean rentables, duraderas y satisfactorias para todas las partes que intervienen como grupos claves (Coca, 2008, p.407): clientes, empleados, socios de marketing (proveedores, distribuidores, canales, agencias, etc.) y la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Esta acción estratégica trata de generar lazos fuertes a nivel económico, de alianzas estratégicas, de redes de comunicación, entre otros, procurando generar lo que se conoce como “Red de Marketing” donde el objetivo primordial es “generar prosperidad entre todos estos componentes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados en el negocio” (Kotler & Keller, 2012, p.20).

El tema relacional por supuesto fortalece y estructura su quehacer principalmente en el conocimiento y reconocimiento del cliente según el mercado meta que se desea cautivar. La concentración de la organización en aquellos clientes que se consideran verdaderamente rentables, que tienen potencial de crecimiento y desarrollo permite a la organización ser competitiva y estratégica con sus movimientos, invirtiendo tiempo, dedicación y análisis en aquellos prospectos cuyo valor individual y valor de vida como cliente son realmente impactantes en el crecimiento de la organización y a partir de esa clasificación, diseñan ofertas que procuren la generación de ganancias a lo largo de la vida del cliente.

De esta forma, el ejercicio del Marketing Relacional retoma el concepto presentado por Kotler y Keller en el libro de Dirección de Marketing (2012, p.20) cuando citan a Larry Selden y la idea de “*centralidad del cliente*” que se define como una “estrategia que vincula el desarrollo y prestación de productos y servicios a las necesidades presentes y futuras de un grupo de clientes con el fin de maximizar el valor a largo plazo que representa para la empresa.”

Esta idea se une a la propuesta por la Asociación Argentina de CRM (2015), quien plantea lo siguiente:

“Las empresas centradas en el cliente identifican diferentes segmentos, para dividir sus esfuerzos en función del valor que cada uno tiene para la organización. No solo piensan en los clientes más rentables, sino que planifican, producen y trabajan para ellos y, de ese modo, les ofrecen exactamente lo que quieren”.

Así, el Marketing Relacional busca no sólo trabajar relaciones que sean beneficiosas con los clientes, sino redituables para la organización, lo que fortalece el ejercicio estratégico para la dirección corporativa.

4. Rendimiento del Marketing: dentro del marketing holístico este punto busca que exista un pleno entendimiento de los resultados que presenta la compañía, sean financieros o no financieros, analizando puntos que van desde las ventas e inversiones (*Responsabilidad Financiera*) hasta los niveles y factores de satisfacción e insatisfacción de los clientes (Kotler & Keller, 2012, p.22). También se analizan desde los no financieros aspectos sociales como la responsabilidad social dando énfasis a las preocupaciones de la organización hacia temas legales, ambientales, éticos (Coca, 2008, p.407), procurando satisfacer las necesidades y deseos de los clientes sin perder de vista el impacto a largo plazo de la marca, así se busca conservar o mejorar el bienestar de los consumidores y la sociedad -*Marketing de Responsabilidad Social*- (Kotler & Keller, 2012, p.22).

#### 4.1.4. MARKETING ESTRATÉGICO VS MARKETING OPERATIVO

Por el enfoque que se da en este proyecto en particular, donde la pretensión es dar respuesta a una situación organizacional de relacionamiento con el cliente comercial a través del desarrollo de un plan estructurado, es necesario presentar el contexto teórico a la luz de la gran diferencia existente entre el marketing estratégico y marketing operativo que llevan al desarrollo de diferentes actividades al interior de las organizaciones en aras del logro de sus objetivos, partiendo del análisis actual proyectado a futuro para volverlo funcional a partir de las acciones concretas (u operativas).

El trabajo desempeñado por el área de Relaciones Corporativas, con quien se hará la construcción del plan de relacionamiento, ha estado encaminado al fortalecimiento de su brazo estratégico desde la misma directriz gerencial, sin perder de vista el enfoque operativo que hace realidad los proyectos que se presentan; es por esto que se hace pertinente abordar el tema dando un norte conceptual al área para el desarrollo correcto de las actividades que desde su enfoque (estratégico u operativo) puedan demandarse para el logro de las metas planteadas desde la planeación de la dirección de la organización.

Es así como se evidencia que otro de los puntos desafiantes en el marketing es la comprensión de las “dos caras” del proceso como mencionan Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.6). Retomando lo que los autores mencionan sobre la ideología del marketing, las organizaciones no pueden perder de vista que su gestión debe estar orientada al mercado, reforzada en la cultura y validada en las necesidades e interpretaciones de los clientes.

Recordando las dimensiones que los autores presentan sobre las orientaciones al mercado, se tienen claramente definidas:

1. La dimensión cultural basada en la filosofía de negocios.
2. La dimensión de análisis como ese cerebro estratégico de la organización.
3. La dimensión de acción apoyada en el brazo comercial.

La característica sobre estas dimensiones generales es como el entorno cultural ha limitado el alcance del ejercicio del marketing a la dimensión de acción suponiendo que son las técnicas de ventas la base del trabajo en esta disciplina, omitiendo por completo la dimensión analítica que le da el soporte estratégico al marketing en general.

En la Tabla 3 se evidencia la correlación de las tres dimensiones del concepto de orientación al mercado con los componentes propios de la organización:

COMPONENTES	ACTIVIDADES	POSICIÓN ORGANIZACIONAL
CULTURA	La filosofía del negocio	Director administrativo
ANÁLISIS	La mente estratégica	Director de marketing y gerentes de marca
ACCIÓN	El brazo comercial	Gerentes de marca y ventas

Tabla 3 (1) Dimensiones de la orientación al mercado. Fuente: Lambin, Galluci & Sicurello (2009, p.5)

Es entonces la gestión de marketing orientada al mercado lo que da cuenta de una clasificación del ejercicio del marketing en dos dimensiones básicas: Marketing Estratégico y Marketing Operativo, el primero enmarcado en el análisis de las futuras acciones y el segundo dirigido a la acción, al ejercicio táctico que hace realidad las posturas presentadas desde la estrategia.

Es imposible dividir el ejercicio del marketing en una dimensión u otra, por el contrario, ambas son importantes para el desarrollo de la organización y el logro de los objetivos. Visto de manera general, la estructura de la gestión del marketing orientada al mercado presenta la siguiente dinámica:

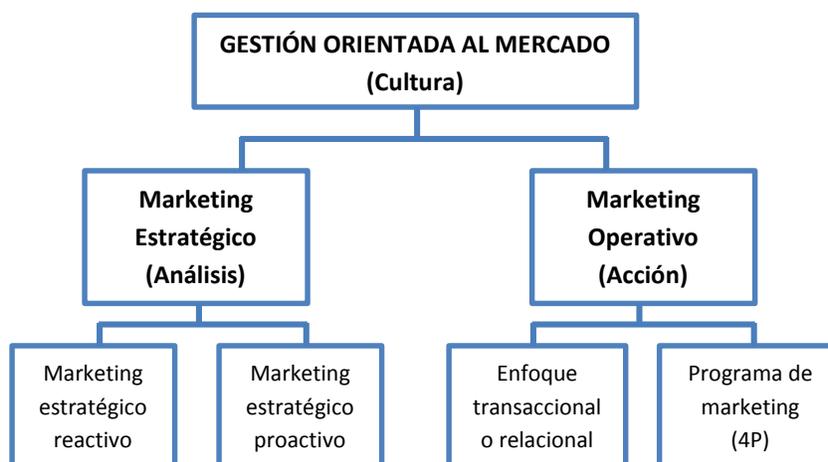


Figura 7 (1) Estructura de la gestión de marketing orientada al mercado. Fuente: Lambin, Galluci & Sicurello (2009, p.6)

Para entregar un marco general, se puede decir que los objetivos del *marketing estratégico* se dan desde el análisis sistemático y continuo de las necesidades de los clientes, incluyendo a su vez el diseño y producción de un grupo de soluciones a través de productos y servicios que dan el soporte a la organización para atender de manera correcta y eficiente a los segmentos generando diferenciación con la competencia (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009, p.6).

Por su parte, el *marketing operativo* tiene como objetivo organizar las políticas relacionadas con la mezcla de mercadeo que se haya definido como la más adecuada para atender al mercado meta, procurando la maximización de la eficiencia en costos. (p.7).

Visto de esta forma, las tareas de ambas dimensiones se pueden resumir de la siguiente forma (Munuera & Rodríguez, 2007, p.54):

#### MARKETING ESTRATÉGICO

##### **DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

Definición del mercado, análisis del atractivo, segmentación, competencia, posicionamiento, etc.

##### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Recursos y capacidades, cartera de productos, etc.

##### **ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING**

Diferenciación a través de la marca, internacionalización, desarrollo de nuevos productos, imitación, desinversión, etc.

#### MARKETING OPERATIVO

##### **DISEÑO, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Mix de marketing, presupuesto, programación temporal, etc.

#### Marketing Estratégico

Está caracterizado por el análisis y comprensión del mercado con el fin de identificar oportunidades para la empresa en el desarrollo de productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes.

Se apoya en el diagnóstico estratégico del entorno apoyando así la adopción de una estrategia de marketing que sea adecuada para el mercado meta y que esté alineada con los objetivos de la organización (Munuera & Rodríguez, 2007, p.55).

Comenzando con el reconocimiento del mercado, el marketing estratégico logra determinar claramente que los clientes “no buscan un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o servicio le puede ofrecer” (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009, p.8). La labor principal del marketing estratégico es determinar la viabilidad del producto o servicio desarrollado en el mercado meta, así, independiente del tipo de impulso que reciba la oferta en el mercado, ésta deberá ser validada a través de los procesos del marketing estratégico.

De esta forma se dice que la función del marketing estratégico puede estar dada por dos vertientes:

- a) Llevar a la empresa hacia oportunidades presentes en el mercado actual, o
- b) Crear oportunidades para la empresa buscando que se adapten a sus recursos, capacidades y metas organizacionales.

Este proceso al ser estratégico está determinado para ser de mediano a largo plazo, dado por los diagnósticos previos, análisis de los componentes del mercado, visibilidad de variables y tendencias, entre otras acciones que limitan la respuesta inmediata de la estrategia.

Es así como el marketing estratégico da cuenta de diferentes estrategias que se derivan de la combinación de variables internas y externas que dan posiciones especiales a las organizaciones en los mercados; así, algunas de las estrategias más reconocidas son las presentadas por Igor Ansoff en el año 1957 bajo la matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento que se utiliza comúnmente para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, combinando estratégicamente el grado de novedad del producto y del mercado meta (Munuera & Rodríguez, 2007, p.55).

Bajo esta matriz se proponen cuatro estrategias principales (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p.43):

1. Estrategias de Penetración que buscan incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.
2. Estrategia de Desarrollo del Mercado que atrae clientes para los productos actuales ya sea buscando nuevos usos que estimulen ventas en clientes actuales o simplemente con estrategias que atraigan nuevos clientes.
3. Estrategia de Desarrollo de Producto que se centra en la creación de nuevos productos para mercados actuales.
4. Estrategia de Diversificación que busca el crecimiento de ventas introduciendo nuevos productos en mercados nuevos.

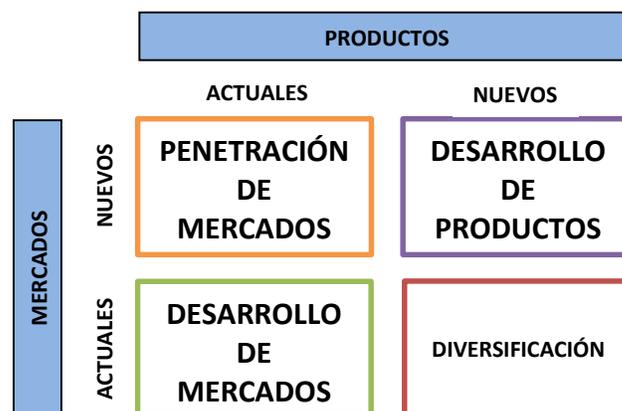


Figura 8 (1) Matriz Vector de Crecimiento de Igor Ansoff. Adaptado por el autor.

O la Matriz BCG -*Boston Consulting Group*- o Matriz de Participación y Crecimiento (Mullins, Walker Jr., Boyd Jr. & Larréché, 2007, p.52) creada a finales de la década de 1960 como un modelo de portafolio de negocios para todo tipo de organización.

En este modelo se analiza cuál es el impacto que tienen las inversiones que hace la organización en diferentes tipos de negocios, proyectando ganancias futuras y posicionamiento de la organización.

En la matriz se enfrentan dos cuadrantes que indican la tasa de crecimiento del mercado (eje vertical) y la tasa de participación relativa en el mercado que tiene el negocio (horizontal); así, a partir de los cuadrantes resultantes del cruce estos ejes se dan las categorizaciones de los negocios que se están analizando, para tomar decisiones estratégicas y financieras a partir de esas posiciones.



Figura 9 (1) Matriz de Participación y Crecimiento de la BCG. Fuente: Mullins, Walker Jr., Boyd Jr. & Larréché (2007, p.52)

De esta forma se muestra cómo 2 matrices estratégicas complementan el ejercicio del marketing estratégico, dando las directrices de desarrollo de productos, de mercados, indicando los mercados meta que son viables para la organización e incluso definiendo metas y objetivos corporativos.

### Marketing Operativo

Como una continuación lógica del proceso de marketing, se deriva del marketing estratégico el marketing operativo definido por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.9) como el “proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo”; son las acciones tácticas de la organización que permiten darle vida a las propuestas estratégicas anteriormente planteadas.

Según Munuera y Rodríguez (2007, p.56) corresponde a la dimensión operativa “traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o planes de marketing” que no pierdan de vista la mezcla de mercadeo correspondiente, por supuesto, con la asignación de recursos y presupuestos pertinentes para el logro de los objetivos comerciales y de marca. Es así como el

plan de marketing operativo describe objetivos a alcanzar, el tipo de posicionamiento que se busca obtener, las tácticas a utilizar y los presupuestos asignados sin perder de vista el mercado meta de la organización y las capacidades de la misma.

Se puede deducir entonces, que la principal tarea del marketing operativo es generar ingresos a partir de las ventas siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica y las metas de facturación de la organización, por lo tanto se considera que es un factor crucial a la hora de hablar de rentabilidad en el corto plazo para la empresa.

Bajo esta óptica, es preciso decir que ninguna dimensión es más importante que la otra, por el contrario, se complementan en el logro de los objetivos planteados por la organización.

“Desde la óptica del marketing estratégico no se niega la importancia de las acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes, sino que se resalta que para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica” (Munuera & Rodríguez, 2007, p.56).

#### Contraste entre el Marketing Operativo y el Marketing Estratégico

MARKETING OPERATIVO	MARKETING ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a la acción</li> <li>• Oportunidades existentes</li> <li>• Variables diferentes del producto</li> <li>• Entorno estable</li> <li>• Comportamiento reactivo</li> <li>• Gestión del día a día</li> <li>• Función del marketing</li> <li>• Mediano y corto plazo</li> <li>• Riesgo menor</li> <li>• Incertidumbre menor</li> <li>• Análisis del mercado, elección de estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al análisis</li> <li>• Nuevas oportunidades</li> <li>• Variables relacionadas con el mercado-producto</li> <li>• Entorno dinámico</li> <li>• Comportamiento proactivo</li> <li>• Gestión de mayor alcance</li> <li>• Organización de funcionalidad cruzada</li> <li>• Largo y mediano plazo</li> <li>• Riesgo elevado</li> <li>• Incertidumbre alta</li> <li>• Diseño, ejecución y control del plan de marketing.</li> </ul>

Tabla 4 (1) Contraste Marketing Operativo vs Marketing Estratégico. Fuente: Munuera – Rodríguez (2007) / Lambin, Galluci & Sicurello (2009). Adaptado por el autor.

#### 4.2.SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El Centro Comercial Los Molinos, al igual que todas las organizaciones, tiene como soporte de su enfoque estratégico la segmentación de los mercados que desea y puede atender con mayor asertividad; desconocer las implicaciones de la correcta segmentación hace que las organizaciones pierdan su norte y su capacidad de relacionamiento con los mercados de su interés, incluso desvirtuando su propia imagen frente a sus posibles clientes.

Una organización con las características de Los Molinos demanda aún más la precisión metodológica y teórica para la comprensión de la segmentación de mercados: no se trata de una marca que le hable a un tipo particular de cliente que disfruta al final de la cadena de un bien o un servicio en particular, se trata de la integración de un público o cliente adicional que en el marco de la segmentación, se beneficia de la labor del centro comercial para acercarse al cliente final, quien terminará asociando lo positivo o negativo del encuentro con la marca que le genera la experiencia y con el centro comercial que fue partícipe indirecto de la relación.

En la medida que el Centro Comercial Los Molinos comprenda las dimensiones de los segmentos que atiende, será posible generar estrategias que realmente impacten en las necesidades de sus mercados objetivo. El cliente final y el cliente comercial son dos puntos fundamentales en el crecimiento de la organización, desconocer su papel estratégico es la receta del fracaso. De esta forma se valida la formulación de este tema dentro de un marco conceptual que procura dar forma a los elementos fundamentales del ejercicio estratégico de las organizaciones, cuando se estructura la definición de marketing es indiscutible la importancia de hablar de la segmentación como el pilar estratégico de las relaciones de las organizaciones con el mercado.

Definir la segmentación de mercados es partir de la idea que los clientes son diferentes no sólo en su configuración sino en la forma como asimilan las diferentes estrategias de marketing que se entreguen a ellos, esto puede darse por los hábitos de compra, las formas en que se usa el bien o servicio y los motivos que llevan a comprarlo (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.148).

Autores como Stanton, Etzel y Walker (2007), Kotler y Armstrong (2012), Lamb, Hair y McDaniel (2011) y Schiffman y Lazar (2010) entre otros, coinciden en que la base de la segmentación, independiente del grupo que se desarrolle con esta, parte de la identificación de los deseos o necesidades de los clientes en un mercado determinado y con base en esto se decide si es práctico o no crear una solución a esa necesidad, teniendo en cuenta los alcances de la organización y los objetivos que se ha planteado a corto, mediano o largo plazo.

De esta forma, **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS** se puede definir como la forma de “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrán requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” (Kotler & Armstrong, 2012, p.49), siempre dando como resultado **SEGMENTOS DE MERCADO** definidos como “un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler & Armstrong, 2012, p.49); es aquí donde el ejercicio del marketing inicia identificando cuál es el número y la naturaleza de los segmentos que conforman el mercado y con base en esto decidir estratégicamente a cuáles se dirigirá.

Según Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.150), la segmentación de los mercados responde al seguimiento de cuatro pasos básicos:

1. Análisis de segmentación donde se dividen los mercados en grupos de compradores potenciales que comparten expectativas y necesidades (homogeneidad) pero que son diferentes de otros clientes que están en otros segmentos (heterogeneidad).
2. Elección del mercado con una selección directa de los segmentos a los que se apuntará según el análisis anterior. Se determina según las capacidades y objetivos de la empresa.
3. Posicionamiento de mercado con decisiones sobre la percepción que busca la empresa tener en la mente de los clientes potenciales buscando la diferenciación de los competidores.
4. Programación de marketing dirigida a cada segmento de manera estratégica. En este punto la empresa desarrolla los planes de marketing según el segmento al que se dirige, enfocando todo su esfuerzo en satisfacer las necesidades puntuales que se manifiestan.

Es entonces la decisión estratégica (que parte del Marketing Estratégico presentado anteriormente), la que define según la naturaleza de la organización cuál es la base de segmentación que se utilizará: Segmentación de mercados de consumo o segmentación de mercados industriales.

#### 4.2.1. MERCADOS DE CONSUMO VS MERCADOS INDUSTRIALES

Retomando el interés en los tipos de segmentos que pueden afectar al centro comercial y de ahí el enfoque en la segmentación de mercados, se hace evidente la necesidad de dividir esta segmentación natural en los tipos de mercados existentes que darán cuenta del tipo de segmento y la forma de segmentación pertinente para lograr clientes acertados y cautivos con la marca.

El Centro Comercial Los Molinos se encuentra en una apuesta estratégica de relacionamiento con todos sus públicos sin perder de vista su verdadera naturaleza, así, el no hacer la aclaración sobre los tipos de mercado que puede encontrar una organización en su entorno, puede generar confusiones sobre la naturaleza de su segmento. Analizar al cliente comercial desde el enfoque industrial sin desconocer al cliente final desde el enfoque de consumo hace que la organización se alinee bajo las necesidades reales que uno y otro público tienen de la marca Los Molinos, permitiendo que las estrategias sean pertinentes para hacer crecer al primero en vía de la satisfacción del segundo.

De esta forma, es necesario puntualizar que la primera base para la segmentación de los mercados es la comprensión de la razón de compra de los clientes, esto determinará finalmente los objetivos y expectativas que tienen frente a los productos y servicios a los cuales acceden.

Algunos mercados tiene como razón de compra el uso personal o doméstico de los bienes y servicios que adquieren, sin que estos tengan ningún fin comercial, estos se conocen como Mercados de Consumo; otros por su parte adquieren bienes o servicios como parte de su ejercicio comercial, ya sea para uso de la organización, reventa o insumos de fabricación de otros productos, estos se conocen como Mercados Industriales (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.151).

Independientemente del tipo de mercado que se pretenda segmentar, éste debe tener unos criterios básicos que se comparten para ambos mercados (Schiffman & Lazar, 2010, p.55):

1. *Identificación* dada por la capacidad de reconocer las características relevantes de cada segmento que hace a los elementos comunes entre sí, por ejemplo, desde sus necesidades.
2. *Suficiencia* enmarcada en la cantidad de elementos que se encuentren y que sea una cantidad rentable para el desarrollo del ejercicio del marketing.
3. *Estabilidad* dado por las características de los segmentos. Con esto se pretende controlar la variabilidad de los elementos que hicieron al segmento atractivo y viable.
4. *Accesibilidad* donde se busca que el segmento elegido sea de fácil acceso para la organización, así las inversiones se hacen en estrategias que atraigan su atención de manera efectiva y eficiente.
5. *Congruente con los objetivos y recursos de la empresa* de esta manera, aunque el segmento pueda parecer atractivo, si la compañía no está en capacidad de acercarse a él, o no responde a los objetivos estratégicos, no es un mercado viable de trabajar.

Complementan Kotler y Armstrong (2012, p.200) con los siguientes criterios:

6. *Diferenciables* respondiendo a la necesidad de que los segmentos se puedan distinguir categóricamente entre sí, respondiendo cada uno de manera diferente a las estrategias de la organización.
7. *Aplicables* donde la organización desarrolla planes para cada segmento de manera particular y única.

Finalmente, Lamb, Hair y McDaniel (2011, p.264) propone como un criterio adicional:

8. *Capacidad de respuesta* por parte del segmento a las estrategias de marketing que planea y desarrolla la organización. De nada sirve que la empresa desarrolle planes si el segmento objetivo no tiene la capacidad para responder de manera única a ellos.

Así, con los criterios definidos, se establece que si un mercado no cumple con alguno de los puntos descritos anteriormente, no es susceptible de ser un segmento atractivo para la organización y se debe buscar un nuevo tipo de segmento que realmente sea estratégico para el desarrollo de marketing (Schiffman & Lazar, 2010, p.55).

## Segmentación de Mercados de Consumo

La segmentación de los mercados de consumo tiene como enfoque la selección de los públicos objetivo del consumo de un bien o servicio destinado al disfrute doméstico y personal.

Si bien no existen unos criterios únicos para determinar este segmento, se cuenta con algunas variables que son determinantes en este grupo.

Para los criterios se definen dos clasificaciones que son comunes y que enmarcan el perfil de los segmentos (Picón, Varela & Lévy, 2004, p.15):

1. *Criterios generales vs criterios específicos*: los generales no dependen del producto o servicio que se busca, tampoco del comportamiento frente a la compra; sirven para dividir cualquier población sea o no un mercado de consumo. Los criterios específicos toman sentido cuando se les relaciona con un producto o servicio a través de un proceso de compra determinado.
2. *Criterios objetivos vs criterios subjetivos*: las variables objetivas son de medición simple, de ahí que sean utilizadas con mayor frecuencia desde el principio. Las variables subjetivas son propias de cada individuo, son más difíciles de medir, pero dan cuenta de información de calidad sobre los significados del consumo para los segmentos.

Estos criterios son respaldados también por Schiffman y Lazar (2010, p.58) quien los clasifica como:

1. *Hechos* a partir de preguntas directas, clasificando con una sola medida objetiva.
2. *Cogniciones* son más abstractas, se utilizan preguntas más complejas; los conceptos que se miden se reconocen como subjetivos, por lo que no hay respuestas únicas ni universales.
3. *Características arraigadas en el consumidor* como lo físico, social o psicológico.
4. *Conductas específicas del consumo* o actitudes o preferencias hacia productos o situaciones de compra especiales y específicos.

	<b>GENERALES</b> <b>-Arraigado en el consumidor-</b>	<b>ESPECÍFICOS</b> <b>-Específico del consumo-</b>
<b>OBJETIVOS</b> <b>-Hechos-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geográficos</li> <li>- Demográficos: edad, grupos de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, ingreso, educación, ocupación, clase social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentales</li> <li>- Tasa de uso</li> <li>- Situación/ocasión de uso</li> <li>- Lealtad hacia la marca (el componente conductual)</li> <li>- Datos psicográficos: conductas reales</li> </ul>
<b>SUBJETIVOS</b> <b>-Cogniciones-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad</li> <li>- Estilos de vida</li> <li>- Datos psicográficos: significados</li> <li>- Valores socioculturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivacionales</li> <li>- Beneficios requeridos</li> <li>- Actitudes, percepciones y preferencias</li> <li>- Nivel de involucramiento</li> <li>- Conciencia de las alternativas al producto</li> <li>- Lealtad hacia la marca: compromiso percibido y nivel de relación</li> <li>- Sensibilidad a las variables del marketing mix</li> </ul>

Tabla 5 (1) Criterios de clasificación de segmentos. Fuente: Picón, Varela & Lévy (2004) – Schiffman & Lazar (2010). Adaptado por el autor.

Como puntualiza Lamb, Hair y McDaniel (2011, p.264), es posible segmentar con sólo una variable el problema es que se pierde precisión y riqueza en la segmentación, limitando así el accionar de las estrategias del marketing mix. Según la industria, el producto o el segmento a trabajar, se deben definir las variables que sean más precisas para alcanzar la comprensión total de las necesidades y expectativas de los mercados que se desean abordar.

### Segmentación de Mercados Industriales

La segmentación de los mercados industriales difiere de los mercados de consumo porque estos buscan atender aquellas necesidades de las organizaciones que adquieren bienes o servicios para utilizarlos en la producción de otros productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros (Kotler & Keller, 2012, p.230).

Las transacciones que se dan en el marketing industrial son muy diferentes de las de consumo por muchas razones (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 2001, p.152):

- La transacción suele ser más extensa.
- Las negociaciones se dan con menor frecuencia.
- Involucran a más de una persona en el proceso (centro de compras).
- Los compradores industriales se perciben como más racionales.

- Los compradores son más ávidos de buscar información técnica sobre lo que compran.

Adicionalmente, y como señalan Kotler y Keller (2012, p.185), las condiciones generales de negociación varían significativamente, lo que también compromete la forma de segmentación, a saber:

- Menos compradores pero de mayor tamaño es el denominador común en el mercado industrial.
- Las relaciones son más estrechas entre clientes y proveedores, dado especialmente por esa cantidad limitada de participantes que permite la relación estrecha y cercana.
- Compradores profesionales que entienden bien la cadena de suministros según las necesidades puntuales que la organización necesita y puede esperar de su proveedor.
- Múltiples influencias de compra; si bien el mercado de consumo también tiene influenciadores, el ejercicio de compra industrial requiere de más de un protagonista en el proceso, generalmente con un nivel de experticia alto.
- Demanda inelástica, donde la compra del producto o servicio industrial no se verá necesariamente afectado por la fluctuación del precio de referencia. Esto se debe a que la industria se mueve por otros factores para la compra de sus insumos.
- Demanda fluctuante dada por las variaciones en la demanda final de los productos terminados.
- Compradores concentrados geográficamente que ayudan a reducir el costo de ventas por esfuerzos de negociación en desplazamientos.
- Compra directa sin el uso de intermediarios. Aquí la relación fabricante-cliente se fortalece aún más.

La demanda que se genera en los mercados industriales se conoce como Demanda Derivada, donde la empresa utiliza los productos o servicios adquiridos para poder responder a la demanda de otras organizaciones o del consumidor final; así, la demanda es dependiente de una o varias demandas situadas por debajo de su actividad. De esta forma, el cliente industrial se enfrenta a varios clientes: sus clientes directos y los clientes de sus clientes directos, que en la mayoría de los casos, son los clientes finales o de mercados de consumo (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p.83).

Esto implica que el principal reto del mercado industrial es crear y comunicar todo aquello que genere diferenciación, de lo contrario, se entra en el riesgo de convertirse en un proveedor genérico sin oferta de valor que lo diferencie de los competidores.

Al igual que para los segmentos de consumo, los segmentos industriales tienen en cuenta algunos aspectos para hacer la selección de los mercados meta, dentro de esos aspectos genéricos, definidos por Stanton, Etzel y Walker (2007, p.158) se encuentran:

1. *Ubicación de los clientes* con consideraciones geográficas que determinan la relación con cada uno de ellos, especialmente a nivel de servicios prestados.
2. *Tipo de clientes* divididos por la industria que abarcan, el tamaño, la estructura de la organización y los criterios que motivan la compra.
3. *Condiciones de transacción* que determinan las prebendas que se pueden otorgar en cada caso. En este punto se considera la situación de compra o qué llevó específicamente a esa transacción, la tasa de uso y el procedimiento de compra que se lleva a cabo.

Para Kotler y Armstrong (2012, p.198) estos criterios se conocen como Geografía de la Industria, Demografía de la Industria y Beneficios esperados por la industria.

El desarrollo y mantenimiento de relaciones con los segmentos del mercado industrial tienen ciertos desafíos que no se pueden obviar, dentro de ellos Kotler y Keller (2012, p.184) destacan:

1. Entender las necesidades de los clientes e interpretarlas de manera innovadora.
2. Identificar nuevas oportunidades de crecimiento.
3. Mejorar las herramientas de la gestión de valor.
4. Desarrollar mejores métricas para evaluar el desempeño de las acciones de marketing.
5. Competir y crecer en los mercados globales.
6. Detener la amenaza de la homogenización de productos y servicios.
7. Llevar a la alta dirección a la innovación y crecimiento a partir del marketing.

El cliente industrial por su parte tiene claras sus necesidades, éstas dadas desde las carencias o expectativas de su mercado particular según la industria donde se encuentre. Para Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.85), las necesidades de los clientes industriales se describen bajo cinco dimensiones:

1. *Tecnología* donde las especificaciones del producto justificadas por la calidad del mismo, dan constancia del tipo de producto o servicio contratado según sus especificaciones puntuales.
2. *Finanzas* desde la garantía de competitividad en el precio, la relación de los costos de instalación y mantenimiento, las condiciones de pago, etc.
3. *Asistencia* con el soporte del servicio postventa confiable y a tiempo siempre.
4. *Información* contando con personal calificado, acceso a nuevos productos, capacitaciones, etc.
5. *Psicosociológica* con relaciones de reciprocidad que permitan que tanto industria como cliente se encuentren en la misma filosofía y vía de desarrollo.

Es a partir de la comprensión de estas necesidades particulares que las industrias con sus clientes entran en un *proceso en el cual se da un intercambio de valor para ambas partes* (). Este proceso de intercambio de valor puede llevar al desarrollo de relaciones de largo plazo entre compradores y vendedores industriales. Bajo este esquema es que se habla de *Relaciones de Marketing* (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 2001, p.152), con una combinación clara de *marketing, servicio al cliente y calidad* que se entregan en cada encuentro cliente-proveedor.

Esta relación no dista de la que normalmente se da entre organizaciones y clientes de consumo, incluso se considera que las relaciones entre industrias se dan también entre “dos individuos”, como puntualizan Dibb, Simkin, Pride, y Ferrell (2001, p.153). Las ventajas con estas relaciones, es que el tiempo de ésta dará las condiciones de negociación ya que reducen el riesgo percibido y permite para el cliente industrial acceder a concesiones especiales en aras de las relaciones que se han mantenido y construido con los años.

## Tipos de Segmentación – Resumen –

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO (B2C)</b>	
Geográfica (país, zona, región, municipio...)	Diferencia el mercado según la zona geográfica donde se encuentra el segmento objetivo.
Demográfica (edad, sexo, estado civil, estudios, ocupación, renta...)	Tiene en cuenta todas aquellas variables demográficas que influyen en el consumo del producto o marca.
Psicográfica (personalidad, estilo de vida, valores, clase social...)	Permite conocer la reacción de un perfil determinado hacia su entorno, llegando a un nivel mayor de profundidad, en el que se entra en contacto con la parte emocional del consumidor.
Comportamental (actitudes del consumidor respecto al producto, beneficio que busca el consumidor, nivel de uso del producto...)	Se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos asociados a su consumo.
Multiatributo	Su objetivo es agrupar diversos criterios o atributos que formen un segmento. De este modo se crean grupos que se adaptan al perfil que se está buscando con mayor precisión.
<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES (B2B)</b>	
Demográfica: (antigüedad, tamaño, nivel de facturación, número de empleados, actividad de la empresa...)	Es el primer paso a dar en la segmentación de mercados industriales. Permiten clasificar fácilmente los clientes y son datos que se obtienen de forma sencilla y objetiva.
Por variables operativas	Tiene en cuenta la tecnología con la que trabaja la empresa, si son usuarios del producto y si existen diferentes tipos de usuarios o la capacidad del cliente para prestar una gran cantidad o un número más limitado de servicios.
Según el enfoque hacia la compra	Se centra en el perfil del departamento de compras de la empresa. Tiene en cuenta si está realizando una primera compra, una compra repetitiva o una compra esporádica. Es importante clasificar las empresas según la organización del departamento de compras, sus preferencias o exigencias y la relación que se tiene con ellos.
Según los factores de situación	Se debe tener un conocimiento más profundo del cliente. Dependerá de factores como la urgencia, la prioridad o el tamaño del pedido. Permite establecer unas prioridades que se transmitirán a otros departamentos como producción o logística.
Según el perfil del personal de la empresa cliente	Es importante analizar si el cliente tiene aversión o no al riesgo o su grado de fidelidad al proveedor.

Tabla 6 (1) Tipos de Segmentación Mercados B2C – B2B / Resumen. Fuente: Moraño, 2015. Adaptado por el autor.

### 4.3.MARKETING DE SERVICIOS

Analizar este tema en el marco conceptual es fundamental a la hora de dar claridad con la oferta que hace el centro comercial al mercado que será objetivo de este proyecto.

La relación entre la administración de Los Molinos y los clientes comerciales se fundamenta en razón de los beneficios obtenidos por los servicios ofrecidos por la organización, de esta forma, desconocer la definición de este tema a la luz del marketing y el relacionamiento podrá traer limitaciones en la estrategia desde el desenfoco de los alcances e incluso expectativas de los clientes.

Así, entender las implicaciones de ofrecer servicios al mercado meta por encima de la oferta de productos, trae consigo nuevos enfoques estratégicos que comprenden los compromisos con la satisfacción, la calidad y las garantías esperadas, además de las interpretaciones y expectativas de los clientes (en este caso comerciales).

De esta forma, para dar inicio a la descripción del Marketing de Servicios, es fundamental hacer la distinción frente a los productos.

Un servicio es, desde la definición de Kotler y Keller (2012, p.356), “cualquier acto o función que una parte ofrece a otra (...) es intangible y no implica tener la propiedad sobre algo”. Para Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2009) la definición de servicios es:

“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.15)

Uno de los elementos principales de los servicios, es su capacidad de estar asociado o no a un bien tangible, esto determina que no se puede hablar de un servicio excluyendo por completo el elemento tangible, simplemente cambia la configuración de la forma de oferta del mismo.

Muchos servicios contienen algún elemento de los bienes y los bienes, en sí, casi todos ofrecen un servicio (Hoffman & Bateson, 2002, p.6); la relación se puede ver en la Figura 10:

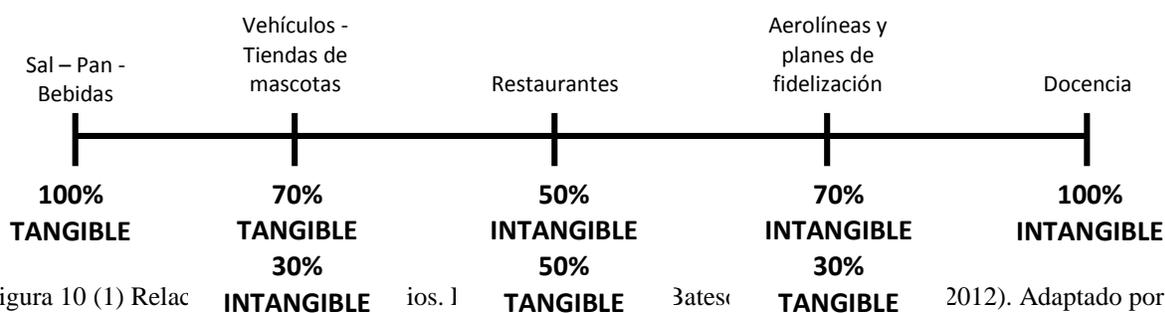


Figura 10 (1) Relación de componentes tangibles e intangibles en servicios. (Hoffman & Bateson, 2002, p.6). Adaptado por el autor.

Es a partir de esta primera categorización que los servicios logran separarse de los productos o bienes tangibles, adicionalmente presentan otra serie de características que los hace diferentes y especiales:

1. *Intangibilidad* le da origen a las otras características (Hoffman & Bateson, 2002, p.57). Éste elemento impide tocarlos o sentirlos tal como sucede con los productos o bienes tangibles. Esta característica impide por ejemplo que el servicio sea probado antes de ser adquirido totalmente, no se pueden patentar, no es posible juzgar su calidad o la relación costo-beneficio real (Grande, 2012, p.35).  
El problema principal, es que esta característica es la que supone el riesgo percibido por parte de los clientes ya que no pueden saber con certeza en qué invierten su dinero. Es aquí donde las organizaciones deben buscar la forma de *hacer tangible* el servicio, asociándolo a algún bien tangible que respalde lo que se ofrece (Grande, 2012, p.35).
2. *Inseparabilidad* (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p.390) como esa condición de que los servicios se venden, producen y consumen al mismo tiempo, diferente a los productos que tienen un tiempo entre cada etapa. Por la presencia constante del cliente en el

desarrollo del servicio, se considera que la participación de éste es fundamental para aportar a su experiencia y el resultado del servicio que está recibiendo.

Esta inseparabilidad está asociada también a la calidad del servicio, ya que esta depende de la calidad de los empleados que prestan ese servicio.

3. *Heterogeneidad o inconsistencia*. También conocido como *Variabilidad del Servicio* hace referencia a la incapacidad de estandarizar los servicios (Grande, 2012, p.37); un mismo servicio tiende a cambiar según quien lo preste. Este tema aumenta el riesgo percibido por la incertidumbre del cliente sobre la calidad de lo que recibirá, también, arriesga la calidad total y la constancia de esa percepción de calidad (Hoffman & Bateson, 2002, p.68). Una de las formas de darle solución es a partir de la Personalización o Estandarización de los procesos asociados al servicio.
4. *Carácter perecedero* por la incapacidad de almacenamiento de los servicios. No se pueden guardar, almacenar o inventariar. Básicamente el servicio no prestado se pierde (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p.391). La forma de combatir esta característica es encontrar formas para sincronizar la oferta y la demanda, y sobretodo, desarrollar estrategias de marketing que apoyen la gestión del servicio cuando hay riesgo de pérdida.

Entre otros autores, Ildefonso Grande propone incluso una quinta característica relacionada con la propiedad del servicio (2012, p.38):

5. *Ausencia de propiedad* en este punto los autores proponen que los compradores “no adquieren la propiedad del soporte tangible del servicio, sino que adquieren un derecho de uso o disfrute”. Para Lovelock y Wirtz (2009, p.13) los servicios implican un tipo de *arrendamiento* que les da beneficios y derechos sobre el uso de objetos físicos, sobre el contrato de trabajos de empleados expertos o sobre el acceso a instalaciones. Dentro de la *no propiedad*, Lovelock y Wirtz continúan señalando la identificación de cinco categorías generales (Lovelock & Wirtz, 2009, p.13):
  - a. *Servicios de bienes arrendados*: herramientas, ropa, vehículos, etc.
  - b. *Arrendamiento de espacios y lugares definidos*: habitaciones de hotel, una silla en el avión, mesas y sillas en un restaurante, etc.
  - c. *Arrendamiento de mano de obra y pericia*: aseo para el hogar, cirujías, reparación de vehículos, consultorías, etc.

- d. *Acceso a ambientes físicos compartidos*: museos, parques temáticos, gimnasios, etc.
- e. *Sistemas y redes*: redes de telecomunicaciones, servicios públicos, bancos, etc.

Es a partir de estas características generales de los servicios que se abre el panorama para otros detalles que hacen necesaria la comprensión independiente de esta oferta dentro del marketing; según Kotler y Keller (2012, p.357), la variedad de oferta en los servicios requiere de otras aclaraciones importantes:

- Los servicios pueden variar según la entidad que los ofrece; existen servicios basados en equipos físicos (cajeros automáticos) y otros basados en personas (seguridad y vigilancia).
- Los servicios pueden tener distintos formatos y procesos según los clientes, sus capacidades y objetivos, por ejemplo los restaurantes pueden ser tipo cafetería, comida rápida, buffet, etc.
- Algunos servicios requieren directamente la presencia del cliente en todo momento (manicure) pero otros no lo requieren como la reparación de un electrodoméstico. Esto determina algunas de las características físicas o tangibles que se asocian a la calidad del servicio.
- Los servicios pueden dirigirse a necesidades personales (individuos) o a necesidades empresariales. Cada uno requiere una estrategia de marketing y servicio diferente.
- Las empresas de servicios pueden ser lucrativas o sin fines de lucro, además pueden ser privadas o públicas.

Entendiendo entonces la complejidad de los servicios, es claro que estos no se pueden regir por las dinámicas tradicionales del marketing externo que se centra en las 4P de la mezcla (Díaz de Santos, 1992, p.3), éste requiere también el acompañamiento del marketing interno y el marketing interactivo para lograr la excelencia estratégica.

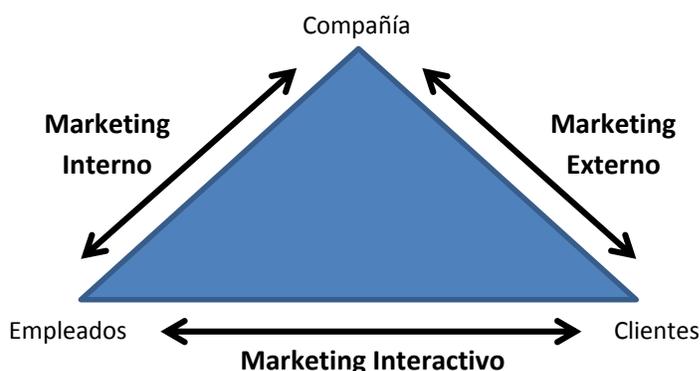


Figura 11 (1) Tipos de Marketing de Servicios. Fuente: Tomado de Kotler & Keller (2012, p.365)

### Marketing Interno

Responde a la necesidad de “orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente” (Kotler & Keller, 2012, p.365). El *marketing interactivo* por su parte da cuenta de la interacción comprador-vendedor para determinar la calidad del servicio.

### Marketing Externo

Hace referencia al marketing tradicional que se mencionaba anteriormente, donde el soporte se da desde las 4P formales del marketing; sin embargo, Lovelock y Wirtz (2009, p.22) proponen la definición de 4P adicionales al servicio para entregar una mezcla con 8 elementos que garanticen la pertinencia de éste:

1. *Elementos del producto* constituidos por todos los elementos que hacen que el servicio sea pertinente a las necesidades del cliente.
2. *Lugar y tiempo* donde las decisiones de dónde, cuándo y cómo (canales) entregar el servicio son determinantes a la hora de calificar su calidad.
3. *Precio y otros costos para el usuario* hace referencia a la definición de los precios y valores para los clientes, en relación a los beneficios que entrega el servicio y las expectativas del mercado.
4. *Promoción y educación* visto desde la perspectiva de la formación del cliente con respecto a la oferta que se le está presentando. Conciencia y conocimiento del servicio ofrecido.

5. *Proceso* da cuenta de la manera cómo se hace lo que se hace. La calidad del proceso repercute directamente en la percepción de calidad del servicio.
6. *Entorno físico* que da evidencia tangible del servicio prestado. Edificios, instalaciones, oficinas, etc. Contribuyen a esa percepción.
7. *Personal* como el pilar de las relaciones en las empresas dedicadas a la prestación de servicios.
8. *Productividad y calidad* unidas en la búsqueda de satisfacción del cliente; la primera mejorando el rendimiento financiero y la segunda vista desde la perspectiva del cliente buscando fomentar la lealtad.

Continuando con la evolución de la mezcla de mercadeo en los servicios, Cobra (2000, p.20) propone un desarrollo estratégico para las 4P planteando el cambio hacia las 4C del servicio enfocadas directamente en el cliente y su satisfacción bajo la premisa de que todo es susceptible de presentar un servicio adherido -incluso siendo un producto- (Hoffman & Bateson, 2002, p.20), a saber:

1. *Producto por Cliente* considerando que es más importante tener un cliente para atender que un producto o servicio por ofrecer. Desde este punto se considera al cliente centro de la estrategia de marketing y relaciones, y no la oferta particular que tiene la organización.
2. *Plaza por Comodidad* donde el autor plantea que más allá de proporcionar el producto o servicio en el lugar indicado, se debe pensar en todo aquello que es conveniente y cómodo para el cliente, esto va desde la presentación hasta la disposición de lo que se ofrece; con esto se pretende la retención y fidelización de los clientes.
3. *Promoción por Comunicación*, no se trata simplemente de divulgar información de los productos o servicios, se trata de abrir espacios de diálogo con los clientes para determinar los niveles de comodidad que han alcanzado. Por supuesto, no pierde de vista las nociones originales de la promoción que buscan seducir y persuadir al cliente para que acceda a la oferta de la organización.
4. *Precio por Costo* atendiendo de antemano las posibilidades y expectativas del cliente, sin perder de vista las implicaciones financieras para la organización.

Entendiendo entonces el gran marco de desarrollo del marketing de servicios, se cierra la definición básica con los elementos que permiten el desarrollo de la estrategia de servicios como tal; bajo la óptica de Lovelock y Wirtz (2009, p.28), el modelo estratégico del marketing de servicios deberá enmarcarse de la siguiente forma, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes y de las organizaciones en la procura de la generación de relaciones redituables a largo plazo:

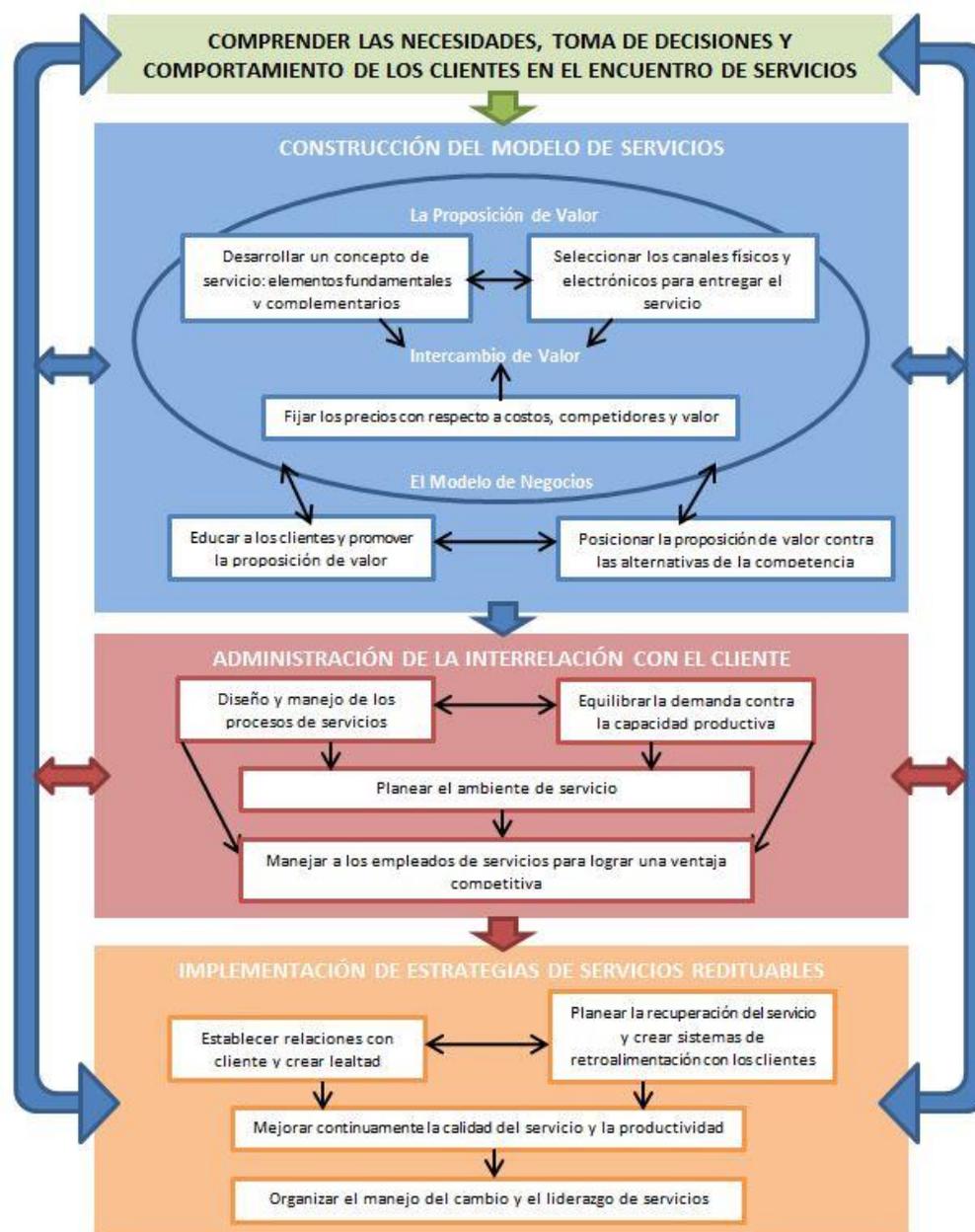


Figura 12 (1) Modelo estratégico del marketing de servicios. Fuente: Lovelock & Wirtz (2009, p.28)

Este modelo se explica desde el flujo de relacionamiento de los clientes con la oferta de servicios propia para la solución de sus necesidades puntuales.

En una primera parte (cuadrante azul), la organización debe desarrollar su Modelo de Servicio, enmarcado en la proposición de valor que dé respuesta a las necesidades de los clientes, sin perder de vista el modelo de negocio y la forma como éste puede generar algún tipo de intercambio de valor.

En una segunda parte (cuadrante rojo), se deben definir las formas más acertadas de administrar las relaciones con los clientes, de manera tal que a través de los encuentros se generen ventajas competitivas para la organización.

Por último, (cuadrante amarillo), se debe buscar que la relación construida anteriormente sea redituable para la organización y los clientes, generando estrategias que lleven a la lealtad y deriven en un plazo adecuado, en beneficios para la organización.

#### 4.4.MARKETING RELACIONAL

Abordar este tema se vuelve fundamental a la hora de presentar un proyecto enfocado en mejorar las relaciones entre la organización y uno de sus públicos de interés (clientes comerciales).

Se presenta este tema con el fin de dar un norte teórico a Los Molinos a la hora de definir las estrategias que darán pie al plan de relacionamiento que se propone como solución a la problemática de la organización; desconocer que este tema es actualmente el pilar de los proyectos de fidelización de los clientes puede generar estrategias desarticuladas que no proveerán de clientes comprometidos con las organizaciones, perdiendo así el enfoque y la pertinencia de las acciones a realizarse.

Desde el área que se pretende intervenir (Relaciones Corporativas), hasta el tipo de público que se busca abordar (Cliente Comercial), pasando por la oferta que se tiene para ellos (Servicios), es fundamental que el tema no sea omitido como parte del marco conceptual que acompaña la estructura del proyecto en cuestión.

Así, en el marco del marketing y reforzando el objeto principal del Marketing de Servicios que es el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes, se contextualiza el Marketing Relacional dentro de las acciones estratégicas corporativas, retomando igualmente el concepto de Marketing Holístico, visto anteriormente y que tiene como uno de sus 4 ejes este tema en particular.

Bajo la definición clásica, Lamb, Hair y McDaniel (2011, p.10) indica que el marketing relacional es “una estrategia que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales”; al igual que Lambin, Kotler y Armstrong (2012, p.12) continúan el concepto haciendo énfasis en la entrega de mayor valor y mayor satisfacción a sus necesidades. Así, una de las definiciones más completas para el inicio de este aparte, es la brindada por Reinares y Ponzoa (2004) quienes luego de hacer un estudio detallado de las diferentes definiciones del concepto dadas desde el año 1.983, presentan la siguiente postura:

“(…) entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores” (Reinares & Ponzoa, 2004, p.19)

Es claro reconocer que las relaciones con los clientes parten del conocimiento que se tiene de ellos, de ahí la importancia de mejorar los puntos de contacto con cada uno de ellos. Es por esto que Schiffman y Lazar (2010, p.492) afirma que “el marketing de relaciones influye en las decisiones de los consumidores y su satisfacción respecto del consumo”.

Otro de los elementos importantes para tener en cuenta, es que la mayoría de las empresas se enfocan en la consecución de nuevos clientes y cuando logran captarlos, la relación se estanca; para el marketing de relaciones esta adquisición es el punto de partida de las verdaderas

relaciones ya que es en este punto donde se puede consolidar la relación duradera, buscando que beneficie los intereses mutuos de cliente y compañía (Best, 2007, p.161). Este es el objetivo principal del marketing relacional, crear lazos fuertes y duraderos con un grupo central de clientes haciéndolos sentir bien sobre la forma en que la empresa se relaciona e interactúa con ellos, buscando así darles una vinculación al negocio de manera más personal (Schiffman & Lazar, 2010, p.488) buscando que la lealtad sea el paso natural de relación entre ambas partes.

Continuando con Schiffman y Lazar (2010, p.488), el autor plantea que la lealtad aumenta por las relaciones que desde el marketing se den; básicamente se busca forjar la confianza entre la empresa y sus clientes y mantener las promesas (*prometer, hacer posibles las promesas y cumplirlas*). Lamb, Hair y McDaniel (2011, p.10) propone que los clientes prefieren tener establecer relaciones continuas y a largo plazo en lugar de estar cambiando de proveedores o marcas constantemente.

Sobre la confianza, García y Gutiérrez (2013, p.33) plantean su importancia desde los beneficios que esa confianza le genera al cliente, dada por la reducción del riesgo percibido y el aumento de la certidumbre en la relación cliente-empresa. Con la confianza queda claro que el valor que el cliente recibe de la marca supera la satisfacción esperada. Adicionalmente, las autoras plantean que la confianza deriva necesariamente en el desarrollo del compromiso del cliente con la empresa (*engagement*), generando un deseo de continuar la relación haciendo los esfuerzos necesarios para lograr ese objetivo.

Para Kotler (2003, p.85), las principales características del marketing de relaciones son:

- Se fija antes en los socios y clientes que en los productos de la empresa.
- Pone más énfasis en la fidelización de clientes y en el crecimiento que en nuevas adquisiciones de clientes.
- Se basa más en equipos multifuncionales que en el trabajo de departamentos aislados.
- Se centra más en escuchar y aprender, que en hablar.

Todo esto debido a que reconoce la importancia de todos los actores (desde clientes hasta proveedores, empleados, mayoristas y minoristas) en el proceso de generación de relaciones a largo plazo.

Best (2007, p.165), plantea adicionalmente una diferencia fundamental cuando se trata del tema del marketing relacional y la gestión de las relaciones; el autor distingue los siguientes conceptos de la siguiente forma:

1. El Marketing de Relaciones cuenta con una serie de estrategias y programas de marketing centrados en las expectativas de valor para la empresa y el cliente.
2. La Gestión de Relaciones son programas de alto nivel dirigidos a clientes especiales, donde se procura la construcción de relaciones únicas, personalizadas. Se utiliza cuando las expectativas de valor para el cliente y la compañía son tan grandes que se garantiza el esfuerzo de marketing que implica esa relación.

De la misma forma, Best (2007, p.162) caracteriza el significado de VALOR para ambas partes (cliente y empresa):

Para el cliente, se obtiene un valor mayor cuando mayor sea la diferencia entre los beneficios que se derivan de la oferta y los costes de dichos beneficios [especialmente comparado con la competencia]; para la empresa, el valor está dado principalmente en términos económicos: niveles más altos de recompra a lo largo de períodos más amplios de tiempo, proporcionan un valor de vida del cliente más elevado. A medida que aumenta el nivel de lealtad del cliente y su nivel de recompra, el valor de vida del cliente también crece.

Apoyando este concepto, Lamb, Hair y McDaniel (2011, p.10) propone que el éxito de las estrategias de marketing relacional están dadas por los siguientes elementos:

- *Personal orientado al cliente* donde la fuerza de la relación está dada en un equipo humano que transmita el sentir de la organización en aras de la satisfacción real del cliente.
- *Programas de capacitación eficaces* enfocados a mejorar el rendimiento del personal con miras a su desarrollo y el compromiso con la organización y sus clientes.
- *Empleados con autoridad para tomar decisiones y solucionar problemas* con estrategias de empoderamiento que fortalecen actitudes de pertenencia y compromiso responsable con la organización.

- *Trabajo en equipo* que da cuenta de la necesidad de pensar en objetivos comunes que benefician a la organización interna y externamente.

Este énfasis en el empleado como soporte del marketing relacional no es algo exclusivo de Lamb; para Kurtz (2012, p.20) es tal la evolución del marketing relacional que el término *cliente* toma un nuevo significado, todo comienza con la comprensión de que el empleado atiende a los clientes dentro y fuera de la organización, ellos mismos son clientes dentro de la organización. Este planteamiento recomienda que se deben aplicar los mismos estándares altos de la satisfacción del cliente externo en las relaciones que se tienen con los clientes internos (empleados). Desde la visión de Kurtz, en vía a lo propuesto por Lambin, Gallucci y Sicurello, el marketing relacional reconoce la importancia crítica del marketing interno para el éxito de los planes de marketing externo, esto se deriva en el incremento de la productividad y la moral del equipo de trabajo de la organización, generando así mejores relaciones con los clientes (p.21).

De esta forma, pensar en el éxito de marketing de relaciones no pierde de vista todos los elementos que componen la relación, adicionalmente, con el cliente externo, Schiffman y Lazar (2010, p.489) plantea que son tres los elementos reconocidos por los clientes como los factores principales de la satisfacción en la relación con las organizaciones:

1. *Promueven la comunicación continua con los clientes.*
2. *Propician la lealtad al ofrecer algo más, como mejoras o ventajas.*
3. *Estimulan un sentido de pertenencia al brindar un formato de afiliación.*

Más allá de captación de bases de datos, en el marketing relacional el cliente debe sentir que ha recibido algo por participar de la relación.

De esta forma, se evidencia la importancia del marketing relacional en el ejercicio estratégico del marketing; tal es la fuerza que incluso Kotler (2003, p.85) afirma que la mezcla de mercadeo debe dirigirse entonces a las dinámicas relacionales de la siguiente forma:

1. *Producto*
  - Cada vez hay más productos que se hacen a la medida de las preferencias del consumidor.

- Los nuevos productos se desarrollan y diseñan en conjunto con proveedores y distribuidores.
2. *Precio*
- La empresa define los precios basada en la relación con el cliente y en el conjunto de características y servicios que éste pide.
  - En el marketing industrial la negociación del precio es más común debido a que generalmente se diseña el producto específicamente para el cliente.
3. *Plaza*
- El marketing de relaciones favorece el marketing directo al consumidor limitando la intervención de los intermediarios.
  - Favorece la presentación de alternativas a los clientes respecto a la forma en que quieren hacer los pedidos, realizar el pago, recibir el producto, instalarlo e incluso repararlo.
4. *Comunicación*
- Hay una apuesta por una comunicación y un diálogo con los clientes más individualizados.
  - Propone un marketing de comunicaciones integral para dar siempre al cliente la misma promesa e imagen.
  - Establece redes externas de información con los clientes más importantes para facilitar el intercambio de información, la planificación conjunta, las órdenes de compra y los pagos.

Si bien esto se reconoce tanto en los mercados de consumo como en los industriales, es necesario retomar también la administración de las relaciones con los socios de la compañía desde un enfoque industrial.

Para Kotler y Armstrong (2012, p.19), la relación con los socios (a nivel interno y externo de la organización) se establece con el fin de encontrar la mejor forma de ofrecer beneficios y un mayor valor a los consumidores, especialmente a través de las cadenas de suministros que deben garantizar la calidad en todo momento para no perder el trabajo relacional que se ha hecho con el cliente final.

Para Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p.105), la relación en el marco de los clientes corporativos es más compleja ya que estos están “más o menos dispuestos y capacitados para controlar la relación con cliente-proveedor” que es algo que necesariamente requiere el

marketing relacional. Por esto, el autor presenta tres categorías principales de clientes en el marco corporativo o industrial, según el grado de control y deseo de cooperación en la experiencia del cliente:

1. *El cliente colaborativo* que tiene capacidad y disposición para compartir el control de la relación con sus clientes y proveedores. Esto implica intercambio de información sobre el cliente final y los alcances de los proveedores.
2. *El cliente activista* que busca un gran nivel de control de la experiencia del cliente. En este punto, las empresas que actúan como clientes definen las especificaciones, los requisitos en la distribución, los parámetros de costos y el proveedor simplemente satisface esos términos.
3. *El cliente pasivo* tiene un bajo nivel de involucramiento con la experiencia del cliente. No son leales y muestran un bajo nivel de compromiso con la entrega de información (incluso propia) o con el desarrollo de nuevas soluciones para los clientes.

De esta forma, las estrategias de relacionamiento desde este enfoque del marketing deben partir de la correcta segmentación, la comprensión de la promesa de valor que tiene la empresa y las capacidades que a futuro podrá tener en ese frente de relacionamiento (personalización, oferta masiva o relación directa con los clientes), buscando siempre la satisfacción de los segmentos que haya definido como objetivos de la relación directa con la marca.



Figura 13 (1) Factores que explican el éxito del marketing de relaciones. Fuente: Schiffman & Lazar (2010, p.489).

#### 4.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Es indiscutible que el pilar fundamental de la estrategia en marketing y de las decisiones que allí se tomen es la información de los mercados meta (incluyendo clientes, competidores, proveedores, distribuidores, etc.) y que esta información parte del ejercicio que se desarrolla con la investigación de mercados.

Obviamente, el ejercicio de consultoría parte del encuentro que desde la investigación se pueda gestar con los elementos que se consideren de interés para el estudio de situaciones particulares. En el caso preciso del Centro Comercial Los Molinos, la investigación es

fundamental para dar cuenta de la situación actual de sus clientes comerciales, los intereses que tienen y las expectativas frente al trabajo de la administración.

Pensar en una estrategia sin el acercamiento previo de la investigación haría que se perdiera toda contundencia de la realidad y se pasaría a un ejercicio de especulación que podría ser errado para el planteamiento de estrategias sin distinción del tema que se aborde.

Es por esto que se hace necesario incluir este tema en el marco conceptual, buscando dar un enfoque sistemático y teórico al ejercicio de indagación que la investigación trae consigo a partir de todas las posibilidades que se abren en este campo, siempre en aras de dar un carácter objetivo a las estrategias que se plantean como vía de solución a las problemáticas propias de cada organización.

De esta forma entonces, se aborda el tema de la investigación de mercados para el marco del proyecto del plan de relacionamiento del Centro Comercial Los Molinos con el cliente comercial, a partir del enfoque de varios autores, a saber:

Para Kurtz (2012, p.240), la investigación de mercados es el proceso de recolectar y usar información para la toma de decisiones de marketing. Se trata de coleccionar y administrar la información sobre qué necesitan los clientes y cuál es la tarea reto para cualquier empresa.

Autores como Marcela Benassini (2009, p.6), abordan la investigación de mercados como “la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general”.

Desde la visión del experto Naresh Malhotra (2008, p.7), la investigación de mercados se define como la “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing”. Kinnear y Taylor (2007, p.6) coinciden en gran parte con la definición de Malhotra aunque la simplifican teóricamente. Para los autores es importante destacar de la definición que también reúne Malhotra los conceptos *sistemático* y *objetivo*, donde el primer concepto hace referencia a que la

investigación debe estar bien planeada y organizada y el segundo, aborda la necesidad de que la investigación debe ser neutral y no emocional.

Sobre el objetivo primordial de la investigación de mercados, Mullins, Walker Jr., Boyd Jr. y Larréché (2007, p.168) indican que este ejercicio está destinado a “reunir información pertinente a un desafío o situación particular de marketing (...) tiene el propósito de exponer con todo cuidado problemas u oportunidades definidas de marketing”. Kurtz (2012, p.240) refuerza la idea de cómo la investigación de mercados ayuda a la toma de decisiones con el análisis de la información y sugiere posibles acciones.

Benassini (2009, p.6) habla del aporte de la investigación según el tipo de empresa que la aplique, así, para las empresas privadas, la investigación ayuda a la comprensión del ambiente, a la identificación de problemas y oportunidades y a la evaluación y desarrollo de alternativas de acción en marketing; las empresas u organizaciones públicas utilizan la investigación para comprender mejor el entorno y así tomar decisiones acertadas de tipo económico, político y social.

Kinncar y Taylor (2007, p.6) puntualizan de manera fundamental que el “propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información, y no datos, para el proceso de toma de decisiones gerenciales”. Los *datos* son definidos como observaciones y evidencias relacionados con algún aspecto particular del marketing. La *información* hace referencia a los datos que reducen la incertidumbre en situaciones de toma de decisiones. En resumidas cuentas, la información es el análisis estratégico de los datos obtenidos en la investigación.

Desde la visión de Hartline y Ferrel (2012, p.17), “tener la información correcta es tan importante como tener el producto correcto”, apoyando de esta forma el planteamiento anterior de Kinncar y Taylor (2007). Bajo esta idea queda claro que el centro de la estrategia de marketing es la información que se pueda obtener de mercados y consumidores, sin embargo, no es posible limitar la información a estos dos temas particulares. Para tener un panorama completo de la situación del mercado y las posibilidades estratégicas de la organización, es importante tener acceso a tres tipos de información y análisis:

1. *Análisis Interno* donde se analiza la estrategia y el desempeño actual de la empresa, con cuáles recursos cuenta, sus históricos y proyecciones.
2. *Análisis del Entorno Competitivo* (inteligencia competitiva), analiza las capacidades, debilidades e intenciones de la competencia en todos sus niveles.
3. *Análisis del Entorno Externo* (escaneo del entorno), que toma en cuenta las situaciones económicas, políticas, legales, tecnológicas y sociales, sin perder de vistas las tendencias que pueden interferir en el desarrollo de la organización.

Esta necesidad de información trae consigo a su vez, la necesidad de clasificar la investigación en diferentes estudios según el propósito que se tenga. Para Malhotra (2008, p.8), esta clasificación se da de la siguiente forma:



Figura 14 (1) Clasificación de la Investigación de Mercados. Fuente: Malhotra (2008, p.8)

Obviamente, el proceso de la investigación de mercados requiere la rigurosidad de lo sistémico (Kinnear & Taylor, 2007, p.6), por lo tanto, acceder a la información pertinente debe hacerse desde la definición de una serie de pasos que garanticen el éxito del estudio a realizarse. La teoría de la investigación de mercados coincide en la definición de 6 pasos para realizarla; este proceso visto y definido desde Kurtz (2012, p.244) en su libro *Contemporary Marketing* se presenta de la siguiente forma:

1. *Definición del problema* donde se identifica claramente la necesidad de estudio; como se vio en la figura anterior, esto puede ser para definir el problema o para darle solución a un problema reconocido.
2. *Llevar a cabo una investigación exploratoria* que permita descubrir la causa de un problema específico con información interna y externa a la organización.
3. *Formulación de la hipótesis* donde la empresa que investiga trata de dar una posible explicación al problema.
4. *Diseño de la investigación* buscando testear la hipótesis y encontrar una solución a los problemas de marketing; bajo el diseño de la investigación se estructura un plan maestro o modelo que conduzca la investigación.
5. *Recolección de datos* a través de fuentes primarias (tomada directamente de la investigación) o secundarias (previamente publicada o compilada) de información. Para las fuentes primarias se tienen en cuenta métodos como el de la observación, encuestas y experimentos controlados.  
Para las fuentes secundarias se toman dos clases, internas y externas; las internas incluyen los registros de ventas, la reseña del desempeño de los productos, el reporte de la fuerza de ventas, y el reporte de los costos de marketing (históricos). Las externas incluyen los reportes de gobiernos, gremios y servicios de investigación, además de las publicaciones de la industria.
6. *Análisis y presentación de resultados* pensado en la toma de decisiones futura con respecto al problema que se ha planteado. Debe estar enfocado en la comprensión y solución del problema inicial.



Figura 15 (1) Proceso de Investigación de Mercados. Fuente: Kurtz (2012, p.244)

Con este esquema, es posible entonces enmarcar la investigación de mercados dentro del proceso de gerencia de marketing como lo proponen Kinnear y Taylor (2007, p.16):

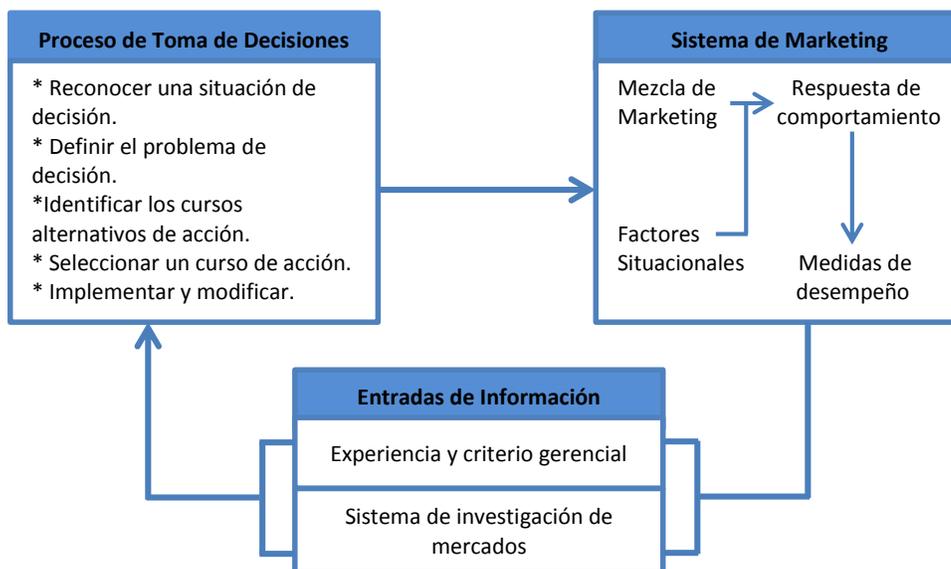


Figura 16 (1) Proceso de la Gerencia de Marketing. Fuente: Kinneer & Taylor (2007, p.16).

Entendiendo la figura anterior, Kinneer y Taylor (2007) proponen la relación entre la investigación de mercados con el proceso de toma de decisiones y el sistema de marketing general; al igual que Kurtz (2012), estos autores plantean que la investigación es una de las fuentes de información de la organización para la toma de decisiones estratégicas que posteriormente llevará a definir planes, modelos y la mezcla de mercadeo pertinente para dar solución a las necesidades del mercado.

De esta forma se concreta finalmente la idea de que la investigación de mercados “intenta aportar información precisa que refleja la situación real” (Kotler & Keller, 2012, p.97) de la empresa y el entorno. Así, se visualiza a la investigación de mercados (a partir del sistema de información), como un “centro de información para la toma de decisiones” y no como una “actividad que simplemente reúne y analiza datos” (Kinneer & Taylor, 2007, p.25).

## 5. MARCO REFERENCIAL

En este aparte, se tendrá como referente temáticas propias del caso de estudio; elementos como la comprensión de los mercados y la caracterización de los centros comerciales, además de los enfoques nacionales y locales en este tema, traerán consigo la contextualización referencial de aquellos temas que sirvieron como punto de partida para el ejercicio de consultoría realizado en este proyecto.

### 5.1.MERCADOS

La definición de MERCADO dada por la economía, responde a lo siguiente: “los mercados son lugares en los que compradores y vendedores interactúan, intercambian bienes y servicios, y determinan precios” (Samuelson & Nordhaus, 2010, p.26).

Desde el marketing, la definición de Mercado está dada por diferentes elementos que la enriquecen, desde esta óptica se dice que “un mercado está conformado por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio; para completar esta definición deben existir tres elementos:

- Uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- Un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- Personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.” (Fischer & Espejo, 2011, p.58).

La clasificación de los mercados debe ser el punto de partida para que las organizaciones determinen sus estrategias comerciales y de distribución, atendiendo a las necesidades de los públicos que cada uno de ellos pueda atraer.

Para Fischer et al (2011, p.58), una de las clasificaciones está dada por las condiciones geográficas:

TIPO DE MERCADO	DEFINICIÓN
Mercado internacional	Comercializa bienes y servicios en el extranjero.
Mercado nacional	Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
Mercado regional	Cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
Mercado de intercambio comercial al mayoreo	Se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
Mercado metropolitano	Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
Mercado local	Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

Tabla 7 (1) Tipo de mercados según su característica geográfica. Tomado de Fischer & Espejo (2011, p.58)

Otra clasificación dada por la autora es la que se genera desde el punto de vista del consumidor:

TIPO DE MERCADO	DEFINICIÓN
Mercado del consumidor	Los individuos rentan o compran bienes y servicios para su uso personal, no para comercializarlos.
Mercado del productor o industrial	Individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para producir otros bienes y servicios.
Mercado del revendedor	Conformado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros
Mercado de gobierno	Integrado por instituciones del sector público que adquieren bienes o servicios para realizar sus principales funciones.

Tabla 8 (1) Tipo de mercados según el consumidor. Tomado de Fischer & Espejo (2011, p.59)

Para Kotler y Keller (2012, p.8), la conformación de los mercados abarca cinco espacios fundamentales de relación que describen de la siguiente forma:

Los productores van a mercados de recursos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), compran recursos y los transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a su vez los venden a los consumidores. Éstos venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno recauda ingresos fiscales para comprar bienes de los mercados de recursos, de productores e intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos.

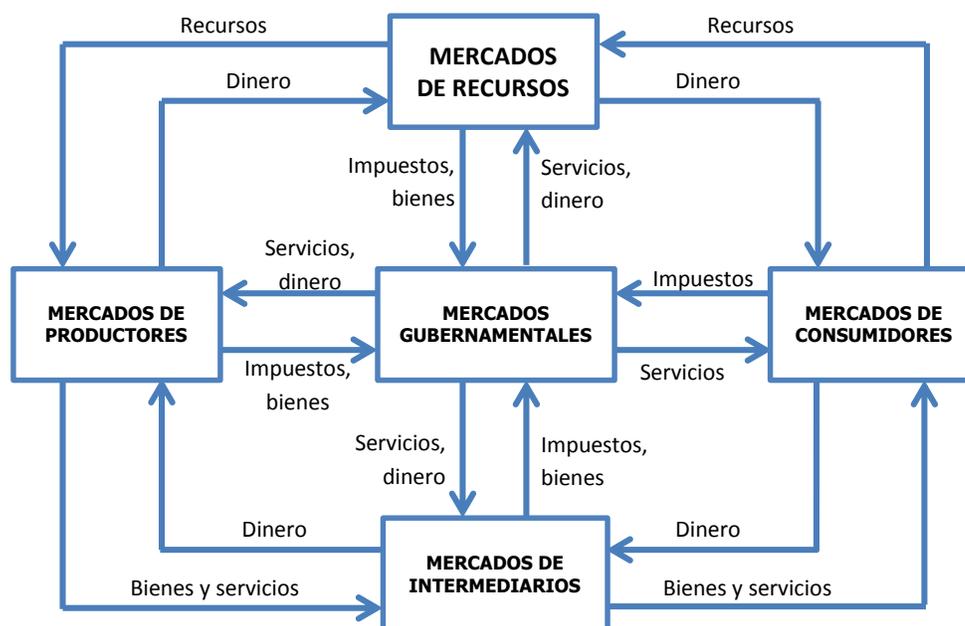


Figura 17 (1) Estructura de los flujos en una economía moderna de intercambios. Tomado de Kotler & Keller (2012, p. 8)

Entendiendo esta clasificación y la incidencia en el consumidor y su relación con los bienes o servicios ofertados, es importante entrar en el mercado del consumidor (o de consumo de bienes y servicios) que presenta una clasificación interna especial y es el tema que compete a este proyecto.

La clasificación del mercado de consumo está dada por las formas de distribución y los tipos de intermediarios, que traerán consigo estrategias y formas especiales de relacionamiento con los mercados meta. Esta clasificación está dada en:

- *Mercado Mayorista*
- *Mercado Minorista o detallista* (también conocido como *Retail*)

#### 5.1.1. MERCADO MAYORISTA

En la definición presentada por Fischer et al (2010, p.167), se entiende por Comercio Mayorista cualquier tipo de transacción de un productor directamente a otro. No se acerca al consumidor final en esta relación. En este punto, el mayorista tiene la propiedad de los productos y los moviliza a través de los diferentes canales de distribución que haya disponibles según el

mercado meta; los agentes mayoristas no toman la propiedad de los bienes pero sí realizan las actividades de negociación del mayorista formal.

Desde Kotler y Keller (2012, p.462) la definición es similar puntualizando que se trata de actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a “quienes los adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio”. No se incluyen ni fabricantes ni agricultores ya que la producción es su verdadero fin.

Por lo general, este tipo de distribuidor no se enfoca en la promoción, atmósfera y ubicación de los productos, se concentran más en la negociación ya que el monto de las ventas son más altos que en el comercio del cliente final.

### Tipos de Mayoristas

En la clasificación que presentan Kotler y Keller (2012, p.462) se destacan:

- a. *Comerciante mayorista* que asumen la propiedad de las mercancías.
- b. *Mayoristas de servicios completos* almacenan mercancías, mantienen la fuerza de ventas, otorgan créditos, reparten mercancías y proporcionan asesoramiento de gestión.
- c. *Mayoristas de servicios limitados* donde se especializan según el enfoque de sus organizaciones.
- d. *Comisionistas y agentes* facilitan la compra-venta por comisiones sobre el precio de venta. Sus funciones son limitadas y se especializan por áreas. No toman la propiedad de los bienes.
- e. *Sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas* que hacen las labores del mayorista pero de manera independiente al ejercicio de la organización.
- f. *Mayoristas especializados* en sectores de negocios.

#### 5.1.2. MERCADO MINORISTA

El mercado minorista o detallista o *retail* se define como el mercado conformado por “comerciantes con actividades relacionadas a la venta de bienes o servicios a los consumidores finales” (Fischer & Espejo, 2010, p.168); Kotler y Keller (2012, p.447) complementan puntualizando que es para el uso personal y no comercial de los bienes adquiridos,

adicionalmente, el volumen de ventas de estas empresas llega principalmente de la venta *al por menor* o al *menudeo*.

### Tipos de Minoristas

Para Kotler y Keller (2012) la distribución minorista se puede dar en tres instancias:

1. *Tiendas minoristas* con establecimiento comercial.
2. *Distribución minorista sin tiendas* como venta directa, marketing directo, venta automática y servicios de compras.
3. *Minoristas empresariales y franquicias* ampliando su selección desde comercio independiente, comercio asociado, comercio integrado.

## 5.2.CENTROS COMERCIALES

La definición de centro comercial abarca muchas posturas, siendo algunas de ellas más funcionales y otras más filosóficas desde su impacto en la sociedad.

Una definición que abraza de manera completa y acertada los conceptos que encierra este espacio puede ser la presentada por Molinillo (2002, p.171) cuando cita a la Asociación Española de Centros Comerciales –AECC-<sup>1</sup> y que dice:

Un centro comercial es “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

---

<sup>1</sup> La Asociación Española de Centros Comerciales es una asociación libre, abierta e independiente, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo central es constituir el foro de debate e intercambio de conocimiento sobre la realidad y el futuro del fenómeno comercial hoy.

La AECC se fundó en 1980 y desde entonces ha reunido a los inversores, promotores, comerciantes, consultores, profesionales independientes, proveedores, instituciones, analistas y cuantos tienen algo que aportar al desarrollo de los Centros y Parques Comerciales.

Formada por cerca de 400 Socios y Miembros Asociados, la AECC proyecta la realidad de más de 542 Centros Comerciales en toda España, que integran a más de 33.900 comerciantes.

La AECC es miembro del International Council of Shopping Centers (ICSC) con sede en Nueva York, que con más de 65.000 asociados en más de 80 países, representa los intereses del sector de centros comerciales a nivel mundial. Tomado de AECC, 2015.

### 5.2.1. CLASIFICACIÓN

Los centros comerciales hacen parte del comercio minorista desde la siguiente clasificación:

#### Mercado Minorista

- *Por Tipo De Tienda:*
  - Plaza comercial: “Lugar donde se encuentran diferentes tipos de establecimientos que permite que los clientes encuentren varias opciones en un solo lugar.” (Fischer & Espejo, 2010, p.169).
  - Grandes superficies comerciales (Kotler & Keller, 2012, p.449).
- *Por Vínculo Asociativo:*
  - Comercio asociado: “Empresas de distribución que manteniendo su independencia jurídica y económica se juntan para realizar de forma conjunta algunas funciones de distribución. El grado de compromiso da lugar a distintos formatos.” (Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) citado en Descuadrando Contributors, 2013).
- *Por Localización:*
  - Centros comerciales: “Edificios de gran extensión (2.000 a 250.000 metros cuadrados) que ubica en su interior un conjunto de tiendas especializadas, incluso un gran almacén o hipermercado. También disponen de lugares de ocio”. (Lorenzo, s.f.).

Adicionalmente, los centros comerciales se clasifican por infraestructura, estacionamientos, oferta de locales, anclas, islas, locales de entretenimiento, zonas de comidas, dimensiones, relación con el entorno, eventos y promociones, publicidad, comunicación digital entre otros elementos. Han sido varias las clasificaciones de estos en relación especialmente a su oferta y dimensiones.

Molinillo (2002) presenta la clasificación que hacen Berman y Evans (1989) y Levy y Weitz (1992), basados en la planificación del espacio comercial:

1. *Centro comercial no planificado* donde la ubicación de locales independientes generan distritos de consumo.
  - *Zonas céntricas de las ciudades*
  - *Zonas urbanas secundarias*

- *Zona comercial vecinal*
  - *Hilera comercial*
2. *Centro comercial planificado* con locales comerciales construidos de forma unificada, dirigidos y diseñados por una gerencia única; cuenta con un local “locomotora” (o ancla) que atrae a los compradores.
- *Megacentro*: Más de 300.000m<sup>2</sup> de extensión. Varios locales ancla, más de 500 locales especializados, zonas de comida y ocio.
  - *Centro comercial Regional (Mall)*: Entre 5.000 y 250.000m<sup>2</sup>; recrea los centros tradicionales. Tiene uno o dos locales ancla, entre 50 ó 150 locales pequeños y medianos.
  - *Centro especializado*: Tiene como ancla varios supermercados y locales especializados en una categoría de productos. Más grandes que los centros comunitarios, pero más pequeños que los regionales.
  - *Centro comercial de comunidad*: De tamaño medio, tiene un ancla y variada oferta de productos y servicios. Sirve a una población entre 20.000 y 100.000 habitantes.
  - *Centro comercial vecinal*: Ofrece productos de primera necesidad y su ancla es un supermercado generalmente.

Para la Asociación Española de Centros Comerciales – AECC-, mencionada por Cerdá (2002, p.44) la clasificación está dada por las áreas comerciales de cada espacio:

- *Centros comerciales Regionales*: Más de 40.000 mts<sup>2</sup> de GLA (Área Comercial Arrendable).
- *Centros comerciales Grandes*: Superficie entre 15.001 y 40.000 mts<sup>2</sup> GLA.
- *Centros comerciales Pequeños*: Superficie desde 4.001 hasta 15.000 mts<sup>2</sup> GLA.
- *Galerías comerciales urbanas*: Superficie de hasta 4.000 mts<sup>2</sup>.
- *Centros comerciales fundamentados en un hipermercado*: Tienen una oferta de 40 locales aproximadamente junto con un hipermercado que es el ancla (Viva Laureles, Jumbo La 65).
- *Parques de actividades comerciales*: Tienen un espacio urbanizado común que realizan actividades minoristas. Se compone de grandes y medianas superficies. Zonas Francas.
- *Centros temáticos*: Establecimientos agrupados en un mismo tema o actividad, dedicados al ocio o parques de fabricantes.

- *Mercados municipales*: Dedicados fundamentalmente a actividades de alimentación; están en entornos urbanos. Plaza de la América.

La International Council of Shopping Centers –ICSC-<sup>2</sup>, citado por Empresa Mía (s.f.), define la clasificación de los centros comerciales en dos grandes categorías: *Malls* (centros comerciales) y *Open Air Centers* (centros al aire libre).

### 1. *Malls*

- *Centro Regional (Regional Center)*: Ofrece mercancía en general (no se especializa), productos de moda, accesorios, hogar, servicios, etc., y por lo general es un espacio cerrado con las tiendas orientadas hacia el interior. Su atracción es la combinación entre anclas con tiendas de moda. Los Molinos, El Tesoro, Unicentro, Salitre Plaza (Bogotá), Andino (Bogotá), etc.
- *Súper Centro Regional (Super Regional Center)*: Igual que el centro regional pero de mayor dimensión. Tiene más anclas por lo que atrae más población. Generalmente es cerrado de varios niveles de comercio y parqueaderos. Santafé (Medellín y Bogotá), Titán (Bogotá), Centro Mayor (Bogotá).

### 2. *Open Air Centers*

- *Centro Vecinal (Neighborhood center)*: Está diseñado para atender las necesidades de una comunidad específica. Están anclados por supermercados o farmacias. Está configurado como una franja en línea recta con corredores y pasillos, tiene los parqueaderos en frente; cuentan con pasillo cubierto. Complex Los Balsos, Complex San Lucas, Mall Laureles, etc.
- *Centro Comunitario (Community Center)*: Tiene mercancía generalizada e igualmente es un centro de conveniencia pero es más grande que el centro vecinal. En éste se puede encontrar un supermercado, una farmacia y un almacén por departamentos. Jumbo La 65, Viva Laureles.

---

<sup>2</sup> La International Council of Shopping Centers -ICSC- es la Asociación de Comercio Internacional de la Industria del Centro Comercial. Es fundada en 1957 y tiene su sede principal en Nueva York.

El propósito de la ICSC es proyectar el crecimiento y desarrollo del mercado de los centros comerciales y promover su papel estratégico en la distribución comercial de bienes de consumo y servicios.

Sus más de 70.000 miembros en más de 100 países incluyen propietarios, desarrolladores, gerentes, inversionistas, minoristas, corredores, académicos y funcionarios públicos. Tomado de ICSC, 2015.

- *Centro de “Estilo de Vida”* (Lifestyle center): Es un centro comercial pequeño donde se pueden encontrar almacenes, restaurantes de comida rápida y entretenimiento bajo techo. Están ubicados generalmente cerca de barrios residenciales de clase alta. Es un destino para actividades variadas de esparcimiento. Se anclan a tiendas convencionales o especializadas en modas. Mall del Este, Zona 2, Río Sur.
- *Centro de Tiendas de Venta de Fábrica* (Outlet Center): Es un centro comercial que ofrece productos y marcas con descuentos permanentes. No están anclados ya que su atractivo son los precios bajos. Mayorca, Único (Barranquilla).
- *Centro de Poder* (Power Center): Contiene almacenes de cadena de gran tamaño. Pocas veces se encuentran almacenes pequeños.
- *Centro Temático* (Tematic Center): El lugar tiene un tema unificador que se desarrolla por las marcas individuales (en arquitectura y mercancía).

### 5.3.CENTRO COMERCIAL EN COLOMBIA

El primer centro comercial de Colombia fue Sandiego que nace en la ciudad de Medellín en el año 1972, seguido por Unicentro en la ciudad de Bogotá, que abrió sus puertas desde el año 1976; a partir de ese momento cambió la forma de consumo en el país.

Bajo la clasificación de la ICSC, la Asociación de Centros Comerciales de Colombia –ACE Colombia<sup>3</sup>- soporta la clasificación de los espacios comerciales en Colombia, definiendo cuatro categorías según las dimensiones del espacio, así (Betancourt, 2012):

- *Tipo Grande*: Centro comerciales desde 40.001 mts<sup>2</sup> en adelante.
- *Tipo Mediano*: Centro comercial desde 20.001 hasta 40.000 mts<sup>2</sup>.
- *Tipo Pequeño*: Centro comercial desde 5.001 hasta 20.000 mts<sup>2</sup>.
- *Tipo Galería Comercial*: Galería comercial hasta 5.000 mts<sup>2</sup>, fundamentada en un supermercado.

---

<sup>3</sup> Acecolombia es la Asociación que desde 1992 agremia a los Centros Comerciales de Colombia, trabajando por el fortalecimiento institucional y gremial a través de proyectos, programas conjuntos y alianzas estratégicas direccionadas a generar servicios y beneficios que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa de sus asociados. Tomado de ACE Colombia, 2015.

Para el año 2012, Colombia contaba con 166 centros comerciales reconocidos por la ACE Colombia dentro de los formatos grande, mediano y pequeño (existen muchos espacios comerciales que no se encuentran asociados a la ACE Colombia, sin embargo, los más reconocidos en cada ciudad cuentan con este reconocimiento y hacen parte de los reportes de la agremiación. Se estima que hay cerca de 500 centros comerciales en todo Colombia (Revista P&M, 2013, p.63)). Según se muestra en el Gráfico 7, para el año 2014 la cantidad de centros comerciales ha aumentado a 196 en todo el país, esperando para el año 2016, 65 nuevos proyectos.

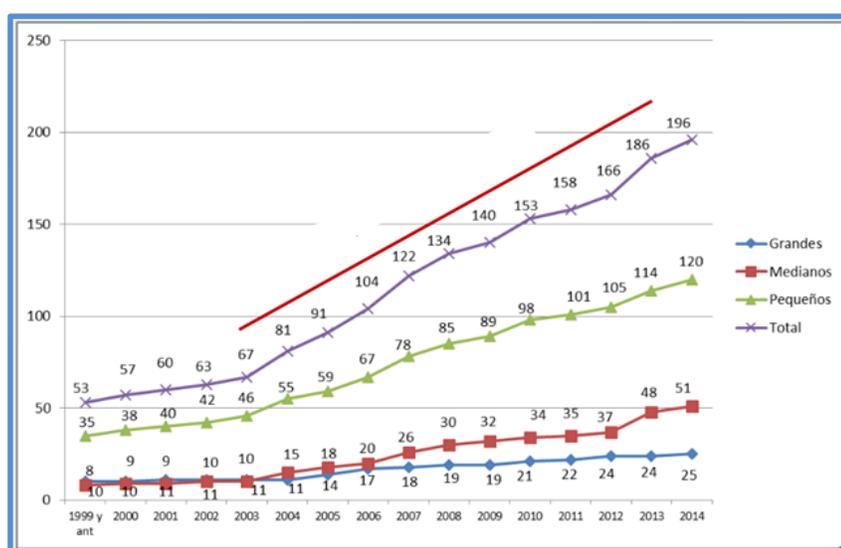


Gráfico 7 (1) Consolidado de centros comerciales en Colombia – Año 1999 vs 2014. Tomado de Betancourt (2012)

Proyectos por zona en Colombia:

ZONA	NÚMERO DE PROYECTOS	M2
Zona Centro	24	910.052
Santanderes	24	684.688
Antioquia y Chocó	8	314.300
Eje Cafetero	1	40.000
Suroccidente	8	308.532

Tabla 9 (1) Consolidado de proyectos de centros comerciales en construcción en Colombia. Tomado de Betancourt (2015)

Según la ACE Colombia, si se sumara el total de locales comerciales en todos los centros comerciales del país, se tendrían 27.725 espacios comerciales para atender a todos los públicos (Revista P&M, 2014, p.61). Este tipo de datos hace que Colombia se considere uno de los

mercados más atractivos para la inversión comercial de marcas que son susceptibles de estar en espacios comerciales como los mencionados anteriormente: “18 fue el puesto en el que la firma A.T. Kearney ubicó a Colombia dentro de las 30 naciones más atractivas para las inversiones en el sector del comercio minorista durante 2013” (Revista P&M, 2014, p.62).

El crecimiento del mercado colombiano y el mejoramiento del consumo en la clase media (Revista P&M, 2013, p.60) han contribuido para que grandes marcas internacionales se interesen en la participación en el mercado, sin embargo su participación está determinada por condiciones especiales, según la revista P&M (2013, p.62) “uno de los principales requisitos de las grandes marcas internacionales para llegar a un centro comercial a un país es que cumpla las condiciones de infraestructura propias de los estándares ya definidos en el mundo”; este requerimiento implica el compromiso de los centros comerciales no sólo por atraer clientes, sino por tener las instalaciones adecuadas desde la forma y la administración para los requisitos de la marca.

Uno de los elementos fundamentales en este tipo de mercados de Vínculo Asociativo, es que las marcas y el espacio comercial se beneficien mutuamente; si bien es cierto que “el éxito de un centro comercial en el mercado depende en gran medida de las marcas que lo soportan desde su apertura” (Revista P&M, 2013, p.61), también es cierto que las marcas se potencian a sí mismas a partir de la infraestructura y los servicios que se integran en estos espacios y que atraen a diferentes consumidores.

Visualizar este tipo de situaciones, hace que se evidencie la relación de doble vía que se genera a partir del trabajo en conjunto. Tanto la marca con su posicionamiento, como el centro comercial con el tráfico que atrae por la suma de diferentes factores, son evidencias de la relación entre ambas partes; así, la falta de coordinación de una u otra trae consigo consecuencias en el desarrollo de ambas marcas.

Otra de las evoluciones que se están dando en el mercado nacional de centros comerciales es la configuración de la copropiedad. En el desarrollo de los centros comerciales, una de las generalidades era la participación de varios propietarios en la configuración de la mezcla comercial, lo que ponía a la propiedad en la necesidad de una administración centralizada que

lograra canalizar las necesidades de cada propietario, quien, por supuesto, busca los mejores beneficios para su marca. En el mundo esto no es común, más bien se trata de un fondo inmobiliario que es propietario y alquila los espacios comerciales (Revista P&M, 2013, p.63)

Según Carlos Betancourt, presidente de la ACE Colombia (Revista P&M, 2013, p.63), “el 44% de los centros comerciales que se están desarrollando en el país corresponde a copropiedades, mientras que el 56% tiene un solo propietario o muy concentrada la propiedad”. Para el año 2015, en el evento EPICCA que reúne al gremio de los centros comerciales de Colombia, Betancourt retoma el tema mostrando que la tendencia de propiedad concentrada y unipropiedad va en ascenso de manera lenta pero constante (Gráfico 8); de esta manera el Gráfico 9 muestra la participación en cantidad de los nuevos desarrollos bajo los modelos de unipropiedad, propiedad concentrada y multipropiedad, reflejando un fuerte aumento en la del primer orden (50% de los nuevos proyectos bajo la modalidad de Unipropiedad).

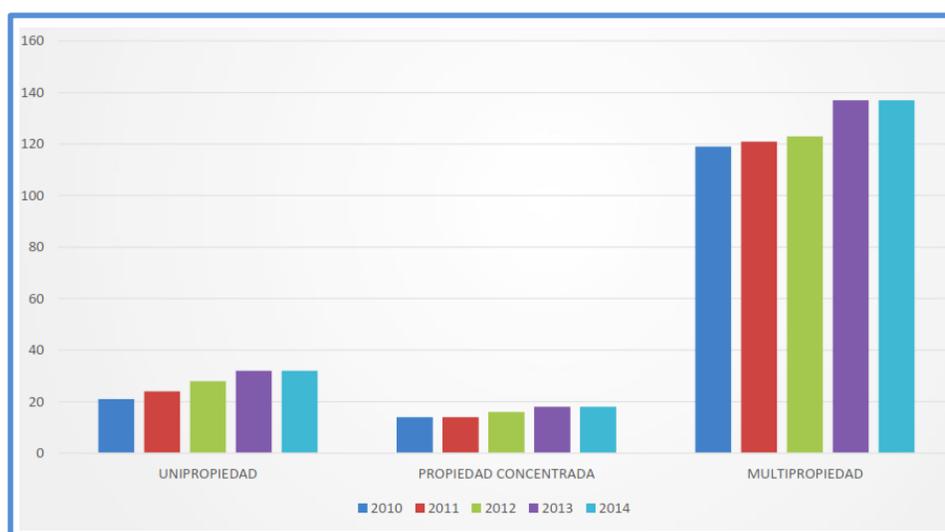


Gráfico 8 (1) Cantidad de centros comerciales según modelo de propiedad. Tomado de Betancourt (2015).

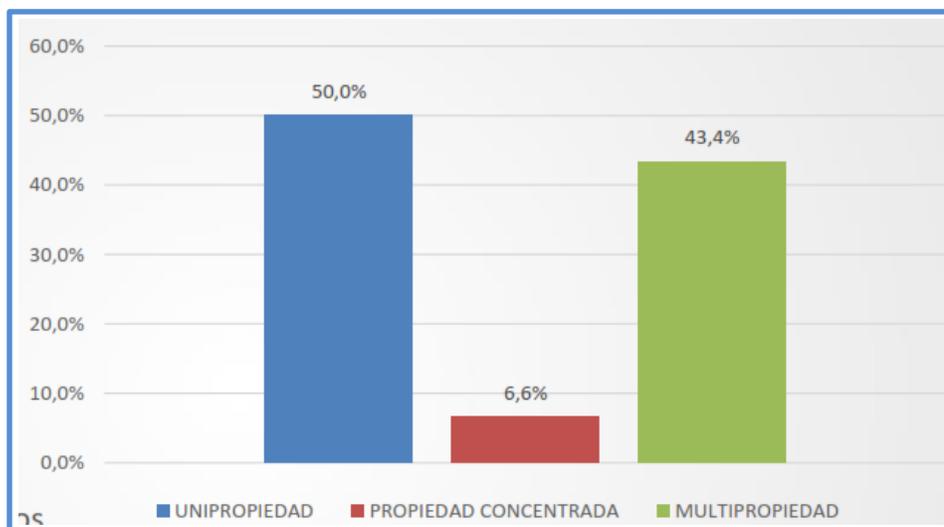


Gráfico 9 (1) Participación en cantidad de los nuevos desarrollos según el modelo de propiedad. Tomado de Betancourt (2015).

Este tipo de dinámicas hace que el crecimiento del sector en Colombia esté dado por la participación de diferentes grupos económicos e incluso dueños de marcas tradicionales que deciden entrar en este mercado. El caso de Grupo Éxito con su formato VIVA es un claro ejemplo de esta novedad inmobiliaria que trae consigo un desarrollo importante en este sector, aprovechando el tráfico natural del hipermercado como una de las anclas más importantes del país; según entrevista realizada por la revista P&M a Maria Adelaida Jaramillo, jefe de marketing inmobiliario del Grupo Éxito, sobre los proyectos VIVA, expresó:

“La decisión del Grupo Éxito de invertir en centros comerciales parte de la base de aprovechar al máximo las ubicaciones que hoy tiene la organización, que son generadoras de tráfico muy importantes y están localizadas en las mejores esquinas del país, con lo que se rentabiliza el uso del suelo del cual somos propietarios (...) Los desarrollos son propios o con terceros. Intervenimos y lideramos todas las etapas del proceso: conceptualización, diseños arquitectónicos, comercialización, estrategias de mercadeo y gestión del inmueble después de la apertura para su operación”. (Revista P&M, 2013, p.64).

Medellín es una ciudad importante en el mercado de los centros comerciales; después del último informe de Asocentros para el primer semestre del año 2015, la ciudad de Medellín cuenta con 104 centros comerciales (no se contabilizaron los *Complex* ni los Centros

Especializados de enfoque médico o de servicios), divididos en las categorías señaladas anteriormente por el International Council Shopping como:

- Centro comercial superregional.
- Centro comercial regional.
- Centro comercial de “estilo de vida” (*Lifestyle center*).
- Centro comercial de descuentos (*Outlet Center*).
- Centro comercial temático.
- Centro comercial vecinal.

Así, según esta clasificación, en Medellín la división de estos espacios comerciales según las categorías son del siguiente tipo:

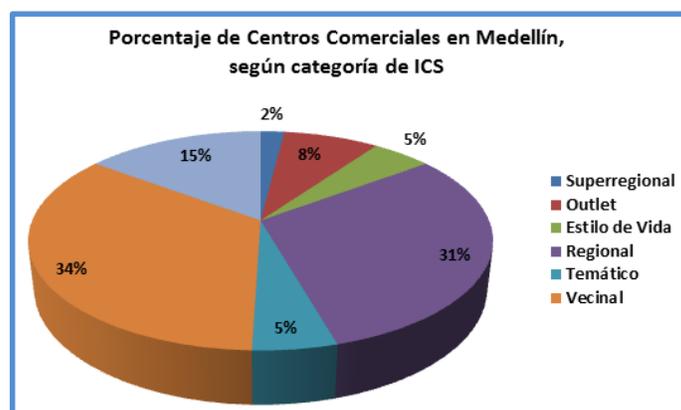


Gráfico 10 (1) Porcentaje de Centros Comerciales en Medellín, según clasificación de la ICSC y ACE Colombia. Elaborado por el autor.

Antioquia es la segunda región del país en inversión de centros comerciales (Betancourt, 2012) siendo Medellín la primera ciudad en área comercial por cada 100 habitantes (Revista P&M, 2013, p.64), con formatos que abarcan las necesidades de toda la población, lo que hace que la competencia a su vez sea fuerte.

CIUDAD	M2 ÁREA COMERCIAL / 100 HABITANTES
Medellín	17,20
Cali	16,87
Bogotá	15,22
Bucaramanga	10,36
Barranquilla	10,25
Ibagué	5,60
Armenia	4,23
Sincelejo	3,33

Tabla 10 (1) Área comercial por cada 100 habitantes en Colombia. Tomado de Revista P&M (2013, p.63)

Parte de la cultura de la ciudad también se aferra al formato del centro comercial como principal medio de esparcimiento y socialización, lo que permite que la oferta nunca termine pero sí que se agote su contundencia en cuanto a experiencias diferenciales.

Según Rafael España –director económico de la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco- (consultado por la Revista P&M, 2013, p.61), no es suficiente con la apertura de nuevos centros comerciales para dinamizar la oferta y mantener a los públicos atentos, lo que se necesitan son experiencias diferentes, “si todos los centros tienen las mismas marcas y los mismos establecimientos, se va a volver muy difícil sorprender al consumidor. Podemos caer en una especie de aburrimiento”, así, conocer al consumidor desde las marcas y los centros comerciales, contribuye a la generación de ofertas de valor para quienes visitan estos espacios; de esta forma España refuerza ese trabajo de doble vía marca-centro comercial: “no sólo basta con una amplia oferta comercial [que promueve el centro comercial] sino que también son necesarias las experiencias que generen las marcas alrededor de la compra”, algo que sólo pueden proporcionar las marcas comprometidas con la dinámica del centro comercial y sus compradores y visitantes.

#### 5.4. MERCADO DEL CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS

El Centro Comercial Los Molinos surge en el año 2006 como una respuesta a la comunidad de Belén ubicada en la zona occidental de la ciudad de Medellín.

Dentro de su apuesta está la integración del espacio comercial con la zona residencial que lo rodea, que no sólo mostraba una necesidad latente de este tipo de espacios, sino que constituía una oportunidad atractiva para atender un mercado con ingresos y promedios de consumo interesantes para los inversionistas del proyecto.

Como se mencionó en el capítulo 1, el mercado del centro comercial se concentró en las zonas cercanas al radio de influencia de éste. Su público está ubicado principalmente en los NSE 3, 4 y 5 atendiendo así al 87% de los hogares que residen dentro de los 3km de Los Molinos (remitirse a la Figura 1, p.9).

El cliente final objetivo del centro comercial se basa en los siguientes datos generales:

- DEFINICIÓN GENERAL: Visitantes, compradores y vecinos.
- GEOGRÁFICA: Barrios estratos 4 y 5 de las zonas cercanas.
- SOCIO-ECONÓMICA: Multiestrato con enfoque en 4 y 5. Ingresos medio y medio-alto.
- DEMOGRÁFICA: Principal: Familia moderna (parejas entre 26 y 45 años, con hijos entre 0 y 15 años, 3 a 4 integrantes) Secundario: Para todos.
- PSICOGRÁFICA: Moderna, les gusta la tecnología, independientes, la mujer es el eje de la familia, ambos profesionales, todos participan en la toma de decisiones, buscan entretenimiento y diversión.

Adicionalmente, otra parte de los públicos de interés están ubicados al interior de Los Molinos, abriendo nuevamente tres públicos:

- a. Propietarios: Promotores, anclas e inversionistas varios.
- b. Locatarios: Comerciante, servicios especializados, empresarios; Director de Mercadeo o coordinadores; Administradores; Fuerza de ventas.
- c. Equipo humano Los Molinos: Empleados Directos de la copropiedad; Empleados contratados a través de empresa temporal.

Los primeros dos grupos son conocidos como los **CLIENTES COMERCIALES**, que con sus apuestas de marca le dan dinamismo y diferenciación a la propuesta del centro comercial. Como característica general de estos clientes, se tienen aspectos como el tamaño de sus marcas, la oferta de productos que traen, los públicos que normalmente comprenden y las mismas políticas comerciales que manejan que son exclusivas de sus marcas.

Este público en particular busca beneficios a corto plazo a partir de la inversión que han hecho en el espacio comercial. El trabajo que desarrolla el centro comercial con las marcas está basado en la apertura de espacios para que ellos puedan conectar emocional y económicamente con sus clientes finales (consumidores).

Por el perfil del público que visita al centro comercial, las marcas de comerciantes son reconocidas nacionalmente en su mayoría y con presencia activa en otros centros comerciales de

la ciudad. Su oferta es de calidad, con marcas que reafirman el estilo de vida; no es del corte *outlet* (formato de descuento) y en su mayoría el target de estas marcas oscila entre los estratos 3 al 5.

Este particular se da por la estructura de negocio de Los Molinos; bajo la modalidad de Co-Propiedad el centro comercial no es propietario total de los espacios comerciales, lo que limita el alcance de las estrategias que puedan involucrar el tipo de mezcla comercial. La negociación requiere otro tipo de parámetros donde la premisa de acción debe estar enfocada en no sólo atraer públicos (que se logra con cada estrategia: promedio de visitas de \$1'250.000 personas mensual según reportes del centro comercial para el segundo trimestre del año 2015), sino hacer que consuman y aumenten su ticket de compra promedio en cada visita (\$105.000 promedio/visita).

Por último, el tercer segmento de público que atiende el centro comercial lo denomina PÚBLICO MIXTO y está conformado por:

- a. Aliados Outsourcing de Planta: Empresa de vigilancia privada, empresa de aseo, empresa de contratación temporal.
- b. Aliados estratégicos: Agencia de publicidad, central de medios, corredor de seguros, oficina de abogados, gestión de redes, gestión tecnológica.
- c. Proveedores, Gremios y Periodistas: Aliados que abastecen el Centro Comercial con productos y servicios mensualmente; Gremios como Asocentros – Fenalco – ACE Colombia; Profesionales de medios de comunicación con los que se tiene periódicamente relación.

#### 5.4.1. CLIENTE COMERCIAL

Para efectos de este proyecto, es prioritario concentrarse en el Cliente Comercial que es el punto objetivo de trabajo para el desarrollo del plan de relacionamiento comercial que se propone.

El centro comercial Los Molinos cuenta con 215 marcas agrupadas en 243 locales comerciales. Cada una de estas marcas se inscribe a su vez en una de las 33 categorías que se

denominan *funcionales* y dan cuenta de lo que ofrecen en el centro comercial (moda infantil, calzado, deportes, juguetería, etc.).

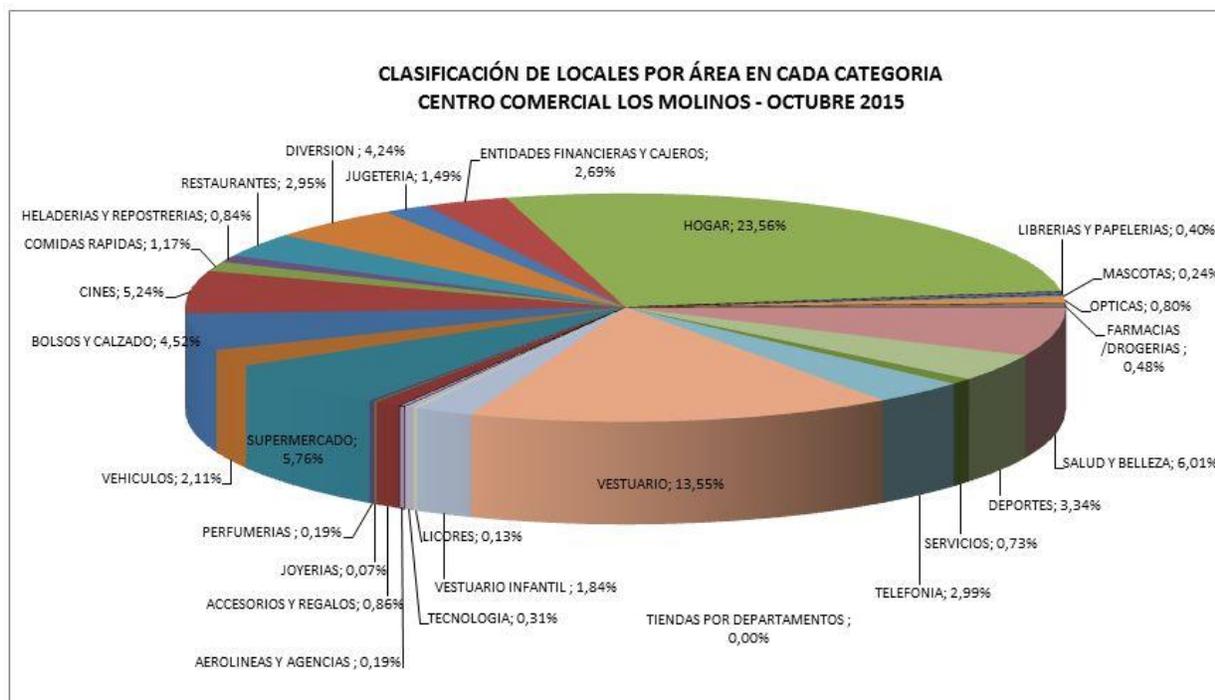


Gráfico 11(1) Porcentaje de locales por categoría a Octubre 2015. Tomado del informe de Relaciones Corporativas 2015 del Centro Comercial Los Molinos

El cliente comercial de Los Molinos incluye propietarios, promotores, inversionistas, locatarios, comerciantes, fuerza de ventas, administradores y el equipo estratégico de las marcas. Cada uno de ellos juega un papel fundamental en la constitución de la oferta comercial del centro comercial, procurando desde su marca conectar con el cliente final procurando ventas efectivas.

Para el centro comercial se vuelve prioritario entonces categorizar sus clientes comerciales como se hace normalmente con los clientes finales en un ejercicio de segmentación estratégica; en este caso en particular, se busca definir claramente el tipo de cliente comercial y a partir de ello, el enfoque de relacionamiento que sea pertinente a sus necesidades.

Bajo el Modelo de Segmentación Multiatributos propuesto por la agencia de estrategia digital y relacional Arkix, se involucran en el análisis de las marcas características propias a ellas,

cruzadas con un análisis de su comportamiento con el Centro Comercial Los Molinos y el cliente final. La metodología basada en la elección de variables permite:

- Diferenciar a las marcas entre sí.
- Marcar pautas de inversión por tipo de marca que rentabilizan la operación.
- Plantear objetivos estratégicos con las marcas.

Se manejan dos ejes conceptuales: variables de valor y variables de comportamiento:

SEGMENTACIÓN MULTIATRIBUTOS	
VARIABLES DE VALOR	VARIABLES DE INFLUENCIA Y COMPORTAMIENTO
Intrínsecas de la marca	Parten de la relación con la marca
Diferencian una de otra	Podemos influir en ellas
Aplican para marcas actuales y potenciales	Aplican para marcas actuales

Tabla 11 (1) Variables para Modelo de Segmentación Multiatributos. Tomado de Arkix, 2015.

Los resultados que se obtienen con cada variable están dados por dos índices:

- **ÍNDICE DE VALOR DE MARCAS:** Es un valor numérico que permite separar a marcas actuales y potenciales en segmentos de acuerdo al valor que representan para la categoría.
- **ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO DE MARCAS:** Es un valor numérico que permite separar las marcas en segmentos de acuerdo al estado de relacionamiento y penetración de negocios que tiene el centro comercial con cada una de ellas.

### Metodología para Definición de Variables

La definición de las variables responde a las necesidades de clasificación del centro comercial, por lo tanto, cada variable es única en relación a la visión estratégica de la organización. Para el centro comercial se definen dos índices de valoración: Valor de la Marca, Comportamiento de la Marca.

En el caso de Los Molinos, las variables de Valor de la Marca están dadas por esas características que son propias de cada marca, que no se puede influir sobre ellas pero que permiten que haya diferenciación entre una marca u otra, trayendo consigo beneficios globales para Los Molinos. Estas variables deberán responder a la pregunta: ¿Por qué es valioso tenerlo? (con relación a la marca comercial que se esté evaluando).

Esta categorización permite definir primero el valor de las variables en los niveles Alto, Medio y Bajo; un valor Alto (30 pts) se define para aquellas variables por marca que están alineadas con los objetivos propuestos por el centro comercial en sus megas al año 2020 y que con su oferta pueden atender al mercado objetivo del centro comercial (mencionado anteriormente). Un valor Medio (20 pts) está dado para las variables que si bien no están del todo alineadas con los objetivos directamente, siguen siendo relevantes para el mercado objetivo directo o indirecto. El valor Bajo (10 pts) por su parte da cuenta de las variables que no están alineadas directamente con los objetivos del centro comercial.

Seguido del valor de las variables, se procede a determinar el porcentaje de importancia que tendrá cada variable para la calificación del valor de la marca, desde su potencial y alineación con el centro comercial. Este porcentaje está dado directamente por el centro comercial quien, según su planeación estratégica, determina a cuales variables les otorgará qué tipo de valor particular, según su actual situación (alineación) y futura proyección (potencial).

Bajo esta premisa, el centro comercial definió 3 variables como las principales a la hora de definir el VALOR DE LA MARCA para el centro comercial, a saber:

- a. Presencia de Marca donde se resaltan aquellas marcas que tienen una presencia considerable en el país con más de 10 puntos de venta o locales comerciales a su nombre a nivel nacional (indiferente su formato o ubicación).
- b. Mercado Objetivo procurando que se alinearan con los objetivos del centro comercial; en este punto, las marcas que apuntan a los NSE 4 y 5 se consideran de alto valor para Los Molinos.
- c. Portafolio Novedoso dado por el número de temporadas que tienen en el año presentando nuevos productos que atienden a las necesidades del cliente final.

Se define también una casilla “especial” que da margen de actuación al centro comercial frente a esas marcas que presentan alguna característica que si bien no es determinante para el accionar en el centro comercial, sí es importante para darle un tratamiento especial, según su aporte a la mezcla de Los Molinos. En este caso, la casilla especial está dada para esas marcas consideradas MARCA DESTINO, que se convierten en el motivo de la visita al centro comercial

en muchas fechas especiales; son marcas que siempre generarán venta en quienes llegan a ella, ya que visitan el centro comercial con la meta de hacer la compra en ese local en particular. Sobre la calificación especial, a las marcas que se consideran MARCA DESTINO se les asignan 10 puntos adicionales en la sumatoria final de la matriz de valor.

MATRIZ DE VALOR				VALOR AGREGADO
VARIABLES	Presencia de Marca	Mercado objetivo (en NSE)	Portafolio Novedoso	Bono Marca Destino
PONDERACIÓN	20%	50%	30%	10 pts adición.
<b>ALTO</b> -30 pts-	Más de 10 locales	4 y 5	Más de 6 temporadas al año –Moda, tecnología- / Más de 2 en el año –Comidas, servicios, otros-	
<b>MEDIO</b> -20 pts-	Entre 4 y 10 locales	Multiestrato	De 4 a 5 temporadas al año – Moda, tecnología- / 1 en el año –Comidas, servicios, otros-	
<b>BAJO</b> -10 pts-	3 locales o menos	3 y 6	Menos de 4 temporadas al año –Moda, tecnología- / Sin cambios en el año.	
<b>DEFINICIÓN</b>	Número de locales a nivel nacional.	Nivel socio económico afín a Los Molinos / Estilo de vida familiar.	Número de temporadas / Variación en la oferta.	Marca que motiva la visita al centro comercial

Tabla 12 (1) Matriz de Valor de Marca - Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Arkix, 2015.

Por otro lado, las variables de Comportamiento de la Marca están dadas por esas características que se generan a partir de la relación con el centro comercial, y en las cuales se puede tener influencia directa. Estas variables deberán responder a la pregunta: ¿Cómo se relaciona con el centro comercial? (con relación a la lealtad de marca).

De la misma forma que con el Valor de la Marca, las variables se definen también en los niveles Alto (30 pts), Medio (20 pts) y Bajo (10 pts) y se definen bajo la muestra de compromiso y participación en las actividades que realiza el centro comercial para las marcas.

Seguido del nivel de las variables, se procede a determinar el porcentaje de importancia que tendrá cada variable al igual que con el Valor de la Marca, desde su lealtad y aporte al centro comercial. Este porcentaje también está dado directamente por el centro comercial.

Así, para definir el COMPORTAMIENTO DE LA MARCA, el centro comercial determinó 3 variables:

- a. Promoción y vinculación a eventos de Los Molinos donde se resaltan aquellas marcas que tienen un alto nivel de participación en las actividades que hace el centro comercial para los clientes finales o clientes comerciales.
- b. Compartir información de la marca a partir del diligenciamiento de encuestas que permitan dar cuenta del estado actual de la marca en el centro comercial.
- c. Desarrollo de campañas a clientes finales con estrategias especiales que permitan el acercamiento a sus públicos objetivo.

<b>MATRIZ DE COMPORTAMIENTO</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>Promoción y vinculación</b>	<b>Compartir información</b>	<b>Desarrollo de campañas</b>
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
<b>ALTO -30 ptos-</b>	Vinculación al 70% o más del total de actividades propuestas	Respuesta efectiva a más del 80% de encuestas enviadas.	Desarrolla
<b>MEDIO -20 ptos-</b>	Entre el 40% y el 70%	Entre el 50% y el 80%	Desarrolla
<b>BAJO -10 ptos-</b>	Menos del 40%	Menos del 50%	No desarrolla
<b>DEFINICIÓN</b>	Nivel de participación en eventos programados y/o sugeridos por Los Molinos	Diligenciamiento oportuno de encuestas	Comunicación al cliente con cualquier tipo de contenido (BD clientes)

Tabla 13 (1) Matriz de Comportamiento de Marca - Centro Comercial Los Molinos. Tomado de Arkix, 2015.

### Metodología para Resultados

Como se mencionó anteriormente, el modelo es propuesto por la agencia Arkix quienes determinan la forma de generación de resultados a partir de la segmentación multiatributos y los ponderados de valores.

Según el modelo de la agencia, la medición se hace teniendo en cuenta los valores determinados por la organización en las variables, versus los valores de los niveles o indicadores, que desde el modelo de Arkix se definen en Alto (30 ptos), Medio (20 ptos), Bajo (10 ptos); estos valores están dados por el modelo estadístico utilizado exclusivamente por la agencia para el desarrollo de las clasificaciones con sus clientes finales.

De esta forma, aplicar el modelo a una marca en particular, dará el siguiente caso:

MARCA 1\* -Bajo la suposición de una marca como Arturo Calle

MATRIZ DE VALOR – MARCA 1				VALOR AGREGADO	
VARIABLES	Presencia de Marca	Mercado objetivo	Portafolio Novedoso	Bono Marca Destino	
PONDERACIÓN	20%	50%	30%	10 pts adición.	
ALTO -30 pts-	X	-	X	X	
MEDIO -20 pts-	-	X	-		
BAJO -10 pts-	-	-	-		
SUMATORIA	6	10	9	10	35

MATRIZ DE COMPORTAMIENTO – MARCA 1				
VARIABLES	Promoción y vinculación	Compartir información	Desarrollo de campañas	
PONDERACIÓN	40%	40%	20%	
ALTO -30 pts-	-	-	X	
MEDIO -20 pts-	-	X	-	
BAJO -10 pts-	X	-	-	
SUMATORIA	4	4	2	18

SUMATORIA VALOR DE MARCA: 35 puntos

SUMATORIA COMPORTAMIENTO DE MARCA: 18 puntos

Luego de realizar este ejercicio de valoración de la marca, los resultados se llevan a la matriz de VALOR-COMPORTAMIENTO que da cuenta del lugar que tiene la marca en la categorización del centro comercial a partir de los cruces de las variables.

Desde el ejercicio estratégico de Arkix, la agencia indica que una marca se considera que está en cada nivel según estos resultados de las sumatorias:

- ALTO: Más de 24 puntos
- MEDIO: Entre 16 y 24 puntos
- BAJO: Menos de 16 puntos

Bajo esta definición, se presenta la matriz de VALOR-COMPORTAMIENTO de la siguiente forma:

		- COMPORTAMIENTO +		
		BAJO	MEDIO	ALTO
- VALOR +	ALTO	<b>Alto Valor</b> +24 <b>Baja Lealtad</b> -16	<b>Alto Valor</b> +24 <b>Media Lealtad</b> 16-24	<b>Alto Valor</b> +24 <b>Alta Lealtad</b> +24
	MEDIO	<b>Medio Valor</b> 16-24 <b>Baja Lealtad</b> -16	<b>Medio Valor</b> 16-24 <b>Media Lealtad</b> 16-24	<b>Medio Valor</b> 16-24 <b>Alta Lealtad</b> +24
	BAJO	<b>Bajo Valor</b> -16 <b>Baja Lealtad</b> -16	<b>Bajo Valor</b> -16 <b>Media Lealtad</b> 16-24	<b>Bajo Valor</b> -16 <b>Alta Lealtad</b> +24

Aplicado el ejemplo anterior con la matriz, encontraríamos a la Marca 1 en el siguiente punto:

SUMATORIA VALOR DE MARCA: 35 puntos

SUMATORIA COMPORTAMIENTO DE MARCA: 18 puntos

		- COMPORTAMIENTO +		
		BAJO	MEDIO	ALTO
- VALOR +	ALTO	-16	16-24	+24
	MEDIO		X	
	BAJO			

Según estas calificaciones en cada variable, se determinan entonces 4 grupos de clientes comerciales, divididos de la siguiente forma:

**TIPO A:** Clientes comerciales de alto valor para la organización. Está alineada completamente con las expectativas del cliente y con los proyectos de Los Molinos. Además desde la relación con el centro comercial es relevante su presencia por dimensiones e impacto de marca. Sus puntajes oscilan entre los 30 y 40 puntos por Valor de la Marca y 30 máximo por Comportamiento de Marca, lo que se traduce en:

- Más de 10 locales a nivel nacional.
- Dirigido a NSE 4 y 5.
- Tienen más de 6 temporadas al año –Moda, tecnología- / Más de 2 en el año –Comidas, servicios, otros-
- Pueden ser Marca Destino dentro del centro comercial.
- Se vinculan al 70% o más del total de actividades propuestas por la administración.
- Tienen una respuesta efectiva a más del 80% de encuestas enviadas.
- Desarrolla actividades de comunicación para su mercado objetivo.

TIPO B: Cumple con algunos aspectos de la mezcla de clasificación pero falta crecimiento y compromiso en algunos puntos. Sus puntajes van desde los 30 y 40 puntos por Valor de la Marca y 20 máximos por Comportamiento de Marca, lo que se traduce en:

- Presencia entre 4 y 10 locales a nivel nacional.
- Multiestrato en su público objetivo.
- Tiene de 4 a 5 temporadas al año –Moda, tecnología- / 1 en el año –Comidas, servicios, otros-
- Pueden ser Marca Destino dentro del centro comercial.
- Se vinculan entre el 40% y el 70% del total de actividades propuestas por la administración.
- Tienen una respuesta efectiva de entre el 50% y el 80% de encuestas enviadas.
- Desarrolla actividades de comunicación para su mercado objetivo.

TIPO C: Es una marca considerada POTENCIAL. Necesita mejorar en ciertos aspectos, pero su compromiso con el centro comercial es alto. Sus puntajes oscilan entre los 20 y 30 puntos por Valor de la Marca y 10 puntos máximo por Comportamiento de Marca, lo que se traduce en:

- Presencia en 3 locales o menos a nivel nacional.
- Multiestrato en su público objetivo.
- Tiene menos de 4 temporadas al año –Moda, tecnología- / Sin cambios en el año.
- Se vinculan entre el 40% y el 70% del total de actividades propuestas por la administración.

- Tienen una respuesta efectiva de entre el 50% y el 80% de encuestas enviadas.
- Puede o no desarrollar actividades de comunicación para su mercado objetivo.

TIPO D: Este tipo de marca está desarticulada en relación al cliente final o a las expectativas del centro comercial. Su reto es ser llevada a uno de los niveles superiores con el trabajo estratégico de Los Molinos. Sus puntajes son de máximo 10 puntos por Valor de la Marca y por Comportamiento de Marca, lo que se traduce en:

- Presencia en 3 locales o menos a nivel nacional.
- Público objetivo en los NSE 3 ó 6.
- Tiene menos de 4 temporadas al año –Moda, tecnología- / Sin cambios en el año.
- Se vinculan a menos del 40% del total de actividades propuestas por la administración.
- Tienen una respuesta efectiva de menos del 50% de encuestas enviadas.
- No desarrolla actividades de comunicación para su mercado objetivo.

Cada una de estas categorizaciones permite desarrollar entonces estrategias que sean pertinentes para cada marca en aras de mejorar la relación con el centro comercial y con los públicos objetivo que a él acuden. Esta es la apuesta que se tiene desde este proyecto en particular.

## PARTE II

### 6. MARCO METODOLÓGICO

#### 6.1. MODELOS DE DIAGNÓSTICO

El desarrollo de todo proyecto estratégico demanda el uso de herramientas específicas para hacer los diagnósticos pertinentes que permitan al consultor acercarse a la realidad de la compañía que se está asesorando. Es por esto, que para este proyecto en particular se hizo uso de los modelos de diagnóstico más coherentes y asertivos con las necesidades de la organización, desde la planeación estratégica y la definición de rutas de solución.

En el caso particular del Centro Comercial Los Molinos y las inquietudes propias del área de Relaciones Corporativas, se generaron diagnósticos a partir de las siguientes herramientas:

- Análisis Externo PEST con el fin de reconocer las influencias del entorno que pueden afectar las estrategias propias del área y de la organización. Adicionalmente se incluye el Entorno Competitivo como un aparte fundamental en el análisis del entorno externo de la organización.
- Análisis Interno General para dar el enfoque de lo que sucede al interior de la organización dando cuenta de las decisiones que actualmente influyen en la estrategia global.
- Análisis DOFA para determinar la situación actual del área de Relaciones Corporativas tomando como base la información del análisis PEST e Interno General.
- Análisis estratégico EFE – EFI que permite categorizar cada uno de los factores vistos en la DOFA desde el impacto que tienen en la organización y el sector donde se encuentra Los Molinos, para determinar si está o no alineado con el enfoque sectorial.
- Matriz Interna/Externa da cuenta de las posibles vías de enfoque que deberá tomar el área según los resultados entregados por el análisis EFE – EFI.
- Matriz de análisis estructural MIC-MAC

- Investigación de mercados Cualitativa y Cuantitativa a través de entrevista y encuesta (respectivamente) para dar contundencia a los análisis previos a partir del punto de vista de los públicos de interés del área.

#### 6.1.1. ANÁLISIS PEST

Acrónimo de los factores a estudiar: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; el análisis PEST es la puerta de entrada al reconocimiento de las Amenazas y Oportunidades que se generan en el macroentorno de la organización y que sirven como insumo para el análisis DOFA completo. (Ayala, 2015)

Ese macroentorno, conocido también como el entorno general de la organización, es el conjunto de segmentos que están fuera de la empresa y cuyo efecto varía según cada industria pero no dejan de afectar su desempeño. De esta forma explorar, monitorear, pronosticar y evaluar esos elementos convierte a las organizaciones en entes estratégicos que comprenden y se alinean a su espacio de desarrollo comercial y social permitiéndole reconocer cambios, tendencias, oportunidades y amenazas que luego deberá acoplar a sus características internas. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008)

En algunas ocasiones el análisis básico (PEST) se extiende con otros tres factores como el ecológico, el legislativo y el industrial pasando a ser un PESTELI, sin embargo, muchos lo consideran innecesario ya que estos factores se pueden integrar a la forma natural del análisis: Legislativo en lo político, Industria en la Economía y Ecológico transversal a los cuatro factores principales. De esta forma, la extensión sólo se está utilizando cuando se trata de un factor muy relevante para esa industria u organización. (Chapman, 2004).

En el análisis del macroentorno del Centro Comercial Los Molinos, se encontraron los siguientes aspectos relevantes, según el PEST:

#### 6.1.1.1. Político

El Centro Comercial Los Molinos es una organización privada que no se rige según dictámenes políticos especiales, es decir, no se tiene influencia directa de alguna filiación política que beneficie o entorpezca su actividad comercial.

Desde las diferentes administraciones políticas que han regido los lineamientos sociales en la ciudad y en el país, el centro comercial es ajeno a estas directrices de forma directa; sólo se evidencia la influencia cuando de estas se desprenden leyes relacionadas con las formas de comercio o expansión de espacios comerciales.

En el ámbito legal, el centro comercial está regido inicial y prioritariamente por la Ley 675 del 3 de Agosto de 2001 de Propiedad Horizontal que abarca edificios, conjuntos residenciales o mixtos, bienes comunes y privados, etc.

Básicamente esta ley se resume en:

“La propiedad horizontal es una forma de dominio que implica, por un lado, la propiedad exclusiva sobre una parte del inmueble bien sea un apartamento, un piso o un local comercial, y por otro, la propiedad común de las áreas sociales, necesarias para la existencia, seguridad y conservación del edificio. La dirección y administración del condominio está a cargo de la asamblea general, órgano de dirección de la persona jurídica que surge por mandato legal, integrado por la totalidad de propietarios de los apartamentos pisos o locales cuyo representante legal es el administrador señalado en el reglamento debidamente legalizado, es decir, elevado a escritura pública e inscrito en la oficina de instrumentos públicos. Dicha asamblea general, como órgano de administración y dirección de la unidad residencial o del centro comercial es el encargado de examinar los aspectos generales, económicos y financieros de la copropiedad, tiene la facultad de adoptar las decisiones que conciernen a la comunidad, las que, si se ajustan a la Constitución, la Ley 675 del 3 de agosto de 2001 “Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal” y los reglamentos, deben ser acatadas por todos los propietarios, inclusive para los ausentes o disidentes, el

administrador y los demás órganos, y en lo pertinente los usuarios y ocupantes del edificio, conjunto residencial o centro comercial.” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

También se apoya en el Nuevo Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) como soporte a las inquietudes de los clientes con las marcas que visitan. Si bien este tema no lo resuelve directamente el centro comercial, ayuda a mediar entre las marcas y los clientes.

Si bien el centro comercial no se afecta directamente por las directrices políticas, como se ha mencionado anteriormente sí se evidencia el compromiso con los programas gubernamentales que tratan temas relacionados con el compromiso ambiental y ecológico, lo que direcciona parte de las políticas internas de Los Molinos encaminadas al mejoramiento del entorno con la comunidad de Belén desde apropiación de espacios públicos (ubicación de luminarias, zonas de descanso, embellecimiento del entorno, aceras, paraderos de buses y semáforos), acciones ambientales de impacto en el sector (apropiación y saneamiento de la quebrada La Picacha) y seguridad para la zona con los cuadrantes de apoyo a la policía desde el mismo centro comercial.

#### 6.1.1.2.Económico

Según el informe presentado por la Cámara de Comercio de Medellín en 2014, el PIB de Antioquia es el más alto de Colombia (4,5 incluso superando el 3,6 del promedio nacional), esto da cuenta de la dinámica económica de la región que potencializa el consumo de sus habitantes, esto además evidenciado por el crecimiento de consumo a una tasa de 5,3%<sup>4</sup>.

Por su parte, el PIB de la ciudad de Medellín fue uno de los más altos en América Latina durante el año 2014 con cifras alrededor del 4,2% reduciendo así el desempleo en un 2,4% (puesto 44, seguido de Lima en el puesto 48) según el estudio realizado por Global Metromonitor del Instituto Brookings de Estados Unidos, comparando las 300 áreas metropolitanas más grandes del mundo, según el informe presentado por la Alcaldía de Medellín.

---

<sup>4</sup> Las compras de los hogares aumentaron 15 % en 2014. (Raddar, 2014). El crédito de consumo aumentó 26 % a septiembre, mientras que en 2013 el incremento fue de 12 %.

CIUDAD	PUESTO	CRECIMIENTO INGRESO PER CÁPITA %	CRECIMIENTO EMPLEO %
Medellín	44	4.2	2.4
Lima	48	2.9	2.9
Bogotá	88	3.2	1.8
México DF	147	1.6	1.4
Guadalajara	150	0.8	1.5
Santiago	160	1.2	1.2
Rio de Janeiro	162	-0.2	1.8
Fortaleza	174	-0.2	1.6
Curitiba	181	-0.5	1.6
Belo Horizonte	187	-0.3	1.5
Grande Vitor	193	-0.1	1.3
Recife	200	0.2	1.1
Brasilia	209	-0.7	1.4
Monterrey	219	0.5	0.7
Puebla	230	0	0.8
Salvador	268	-0.9	0.5
Sao Paulo	284	-1.5	0
Buenos Aires	286	-2.8	0.5
Porto Alegre	290	-1.7	0.2
Campinas	291	-2.2	0
Caracas	296	-3.5	0.1

Tabla 14 (2) Global Metro Monitor Países Seleccionados de América Latina. Tomado de Dinero, 2015.

Como se mencionó en el capítulo 5 donde se trató el tema relacionado con los centros comerciales, la oferta en Medellín se ha ampliado a niveles tales que incluso nuevos formatos se han atrevido a incursionar en un mercado que se caracterizaba por su tradicionalismo e incluso proteccionismo de marcas reconocidas.

Retomando la información citada, Medellín es la primera ciudad en área comercial por cada 100 habitantes (Revista P&M, 2013, p.64), con formatos que abarcan desde centros regionales hasta centros de estilo de vida con menores formatos, ya sean de cielos abiertos o no. Sin embargo, como destaca Camilo Herrera<sup>5</sup>, el consumidor colombiano tiende a comprar lo más cerca que pueda de su casa por eso los formatos actuales apuntan a estar en las zonas

<sup>5</sup> Camilo Herrera Mora es el actual Presidente de RADDAR así como del Centro de Estudios Culturales. Investigador de dinámicas de consumo y economía a nivel nacional e internacional. Editor de importantes publicaciones de mercadeo, publicidad y diarios del país. Es autor de una gran variedad de libros destacando “Nuestra identidad: estudio colombiano de valores”, “La dinámica del consumidor colombiano”, “La relevancia de los valores en el Desarrollo Económico” y diversos artículos internacionales sobre consumo, economía cultural y valores. “Consumiendo” es su libro sobre el consumidor colombiano y latinoamericano, y “Consumometría” habla de metodologías para medir el consumo y el consumidor a nivel global, donde se desarrollan índices como el pocketshare, el bienestar percibido y la inflación percibida.

residenciales de alta densidad poblacional que garantizan el flujo de compradores naturales (Herrera, 2010).

CIUDAD	M2 ÁREA COMERCIAL / 100 HABITANTES
Medellín	17,20
Cali	16,87
Bogotá	15,22
Bucaramanga	10,36
Barranquilla	10,25
Ibagué	5,60
Armenia	4,23
Sincelejo	3,33

Tabla 15 (2) Área comercial por cada 100 habitantes en Colombia. Tomado de Revista P&M (2013, p.63)

Acierto Consultores, consultora especializada en el estudio del mercado con sistemas de información geográfica, modelos de simulación e inteligencia de clientes, afirma que si bien el gasto en centros comerciales no es aún el prioritario, es importante destacar que este formato tiende a igualar el consumo de los formatos barriales de tienda no sólo por la gran variedad de marcas sino por la calidad, garantías y marcas originales que garantizan beneficios superiores a los consumidores (Acierto Consultores, 2014). Según el análisis realizado por la analista de comunicaciones y bloguera para SURA, Bibiana Mira, para el colombiano –incluyendo al antioqueño- la influencia de la marca se da según el tipo de consumo, así en una calificación de uno a diez, la marca en productos recibió un nivel de importancia de ocho mientras en los servicios fue de siete, cifras que demuestran la importancia de la marca para asegurar la calidad e identidad de lo que se adquiere (Mira, s.f.).

Los NSE que más responden al gasto en centros comerciales son los bajos y medios indica Jackeline Carrillo (s.f.), directora de la publicación económica internacional Mercado de Dinero en Colombia y Estados Unidos., con un promedio mensual de gasto entre \$150.000 y \$350.000 (con ingresos entre medio y dos salarios mínimos) (Acierto Consultores, 2014).

	INGRESOS Y NIVEL DE CONSUMO			
	BAJOS	MEDIOS	ALTOS	PROMEDIO
Alimentos	106.958	275.746	659.175	190.484
Vivienda	60.170	178.741	772.005	129.136
Vestuario y calzado	7.978	29.931	98.015	19.381
Salud	11.179	38.446	144.239	26.034
Educación	7.383	40.351	188.847	25.958
Diversión, cultura y esparcimiento	4.048	22.145	128.573	15.044
Transporte y comunicaciones	29.886	146.260	989.013	105.717
Gastos varios	11.481	58.298	460.276	44.006
<b>CONSUMO TOTAL</b>	<b>239.083</b>	<b>789.917</b>	<b>3.440.141</b>	<b>555.759</b>

Tabla 16 (2) Consumo promedio mensual por niveles de ingreso y grupo de consumo. Tomado de Herrera, 2010.

Adicionalmente los programas bancarios y privados de ubicación de créditos de consumo con tarjetas de crédito o créditos directos con las marcas, ha redefinido el concepto de consumo de marcas “de lujo”. La democratización de la banca en la ciudad de Medellín ha despertado el interés en nuevos públicos ampliando incluso la mezcla de marcas en los espacios comerciales.

Con respecto a la influencia de las variaciones en el IPC, tasas de interés e inflación, estas variables sí afectan directamente el consumo en este espacio comercial, ya que se retrae el consumo general siendo el más afectado el de los centros comerciales ya que su oferta está dada en bienes considerados “aspiracionales” y de lujo para la gran mayoría de los consumidores.

En lo que va corrido del año 2015, el bolsillo de los colombianos (especialmente en las clases media y baja) se ha visto afectado por estas tres variables especialmente en temas de consumo de alimentos que son los que más se han afectado por la inflación, producto de fenómenos naturales como la escases de lluvias en temporada del “Fenómeno de El Niño” y el aumento del dólar que influye directamente en los precios de productos como vestuario, calzado, tecnología y demás artículos que no son considerados de primera necesidad, pero que jalonan el crecimiento de los centros comerciales a nivel nacional.

### 6.1.1.3.Sociales

#### SEGMENTO CONSUMIDOR – CLIENTE FINAL

Demográfico: Los Molinos está ubicado en el sector occidente de la ciudad de Medellín, por esto, su interés está dado en esta zona de la ciudad, particularmente en las comunas 7, 11, 12, 13, 15 y 16.

Cuenta con una población promedio de 196.694 habitantes al 2015 (Perfil Sociodemográfico 2005 – 2015 Alcaldía de Medellín), predominantemente en NSE 3, 4 y 5. En su mayoría son mujeres en edades adultas.

Caracterización demográfica:

- Hombres y mujeres
- Habitantes de la ciudad de Medellín
- Zona Occidental (centro y sur)
- Comunas 7, 11, 12, 13, 15 y 16
- NSE: 3, 4 y 5
- Edades comprendidas entre 18 y 65 años
- Ingresos mensuales superiores a 2 salarios mínimos\*.
  - Estudiantes promediados con ingresos familiares.
- Nivel de educación mínimo: Secundario
- Estado civil: Indiferente.
- Ciclo de vida familiar comprendido: Soltería, lunamieleros, paternidad, pospaternidad, disolución.
- Conformación del hogar: Preferiblemente familiar.

Sociocultural: Por el sector de la ciudad que abarca el centro comercial, es innegable mencionar sus particularidades como consumidores, ya que se basa en una dinámica de relacionamiento desde espacios prioritariamente residenciales y tradicionales, lo que implica relaciones cercanas, familiares y descomplicadas con quienes visitan el espacio.

A partir de la investigación solicitada por Los Molinos y realizada en el año 2013 por la agencia de marca La Red 360, se elaboró un perfil de caracterización psicográfica reforzado por las investigaciones adelantadas en el año 2014 por la firma consultora en estrategia Ciclum y la

agencia de estrategia Arkix. Esta información se respalda por los estudios realizados adicionalmente por la firma consultora Acierto Consultores en el año 2014 para el Centro Comercial Los Molinos.

De esta forma se presenta la caracterización psicográfica derivada de las investigaciones mencionadas anteriormente:

- El visitante de Los Molinos es más que un visitante de paso, es una persona comprometida con la comunidad de la zona, porque es su propia zona.
- Son personas que disfrutan de la compañía de sus familias, prefieren los espacios donde hay afluencia de gente que comparte sus gustos, preferencias y costumbres.
- Son alegres, amigueros, cercanos, soñadores, con metas en la vida que comprometen a su grupo familiar. Tradicionales, nostálgicos, orgullosos de su comunidad y su país.
- El trabajo es un medio natural para lograr sus metas, sin embargo entienden que el espacio de esparcimiento con la familia es fundamental.
- Atesoran los momentos en familia y con los amigos. Valoran los espacios que permiten el sano esparcimiento para toda la familia.
- Son leales a las marcas, pero no se casan con una sola, ya que buscan recibir la mayor cantidad de beneficios para ellos y sus familias y esto lo proveen un grupo de marcas.
- Recomiendan aquello que ha sido positivo para ellos. La influencia de sus grupos cercanos es fundamental para asociarse con marcas, productos, o servicios.
- Son comunitarios pero respetan los espacios de los demás.
- Prefieren las actividades que les permiten compartir con otras personas. No son tímidos.
- En su mayoría son de tendencia religiosa tradicional fuerte (católicos practicantes), por lo tanto las etapas de la vida que se reafirman desde la religión son importantes para ellos (bautizos, primeras comuniones, matrimonios, etc.).
- En semana prefieren actividades relajadas que les permita descansar del trajín diario; en fin de semana buscan cambiar la rutina: comen fuera de casa, van a cine, conocen pueblos, visitan a los amigos y la familia, salen de compras.
- Su actividad de compras es reservada; compran con alta frecuencia en épocas navideñas especialmente; gustan de las promociones pero éstas han perdido vigencia porque se

hacen todo el año, así que la costumbre de ahorro para una época especial de compra ya no es vigente.

- Las compras son en su mayoría racionales, con motivos especiales; el impulso y la emocionalidad son evidentes desde las marcas que seleccionan, pero el impulso desmedido no es una opción.

### Comportamiento de compra

El consumidor colombiano (que no se aleja para nada del consumidor antioqueño), presenta particularidades en su comportamiento de compra, ya que muestra preferencias por productos, marcas, servicios o espacios comerciales fuera de lo esperado.

Los motivos principales de compra están dados por la necesidad (elemento racional) y el gusto por lo que se va a adquirir (elemento emocional); el precio y las promociones no son los elementos que priman en el consumo y la marca no influye directamente en la compra.

	MOTIVO DE COMPRA	%
1	Necesidad	34.61
2	Gusto	24.67
3	Calidad	18.48
4	Costumbre	11.32
5	Antojo	6.62
6	Precio	1.51
7	Se le había acabado	1.18
8	Promoción	0.95
9	Fidelidad	0.25
10	Moda	0.19
11	Actualizar el anterior	0.11
12	Otro	0.09
13	Marca	0.01
14	Necesitaba otro	0.00

Tabla 17 (2) Razones de compra autodeclarada en las principales ciudades de Colombia. Tomado de Propaís, 2012.

De esta forma, se evidencia que la estructura del gasto en Colombia también varía por regiones, dando cada una prioridad a unos productos sobre otros; en Medellín por ejemplo, el primer gasto se da en los alimentos, seguido por gasto en vivienda, luego transporte y telecomunicaciones, el menor gasto se da en entretenimiento, vestuario y educación, los tres rubros fundamentales de los centros comerciales.

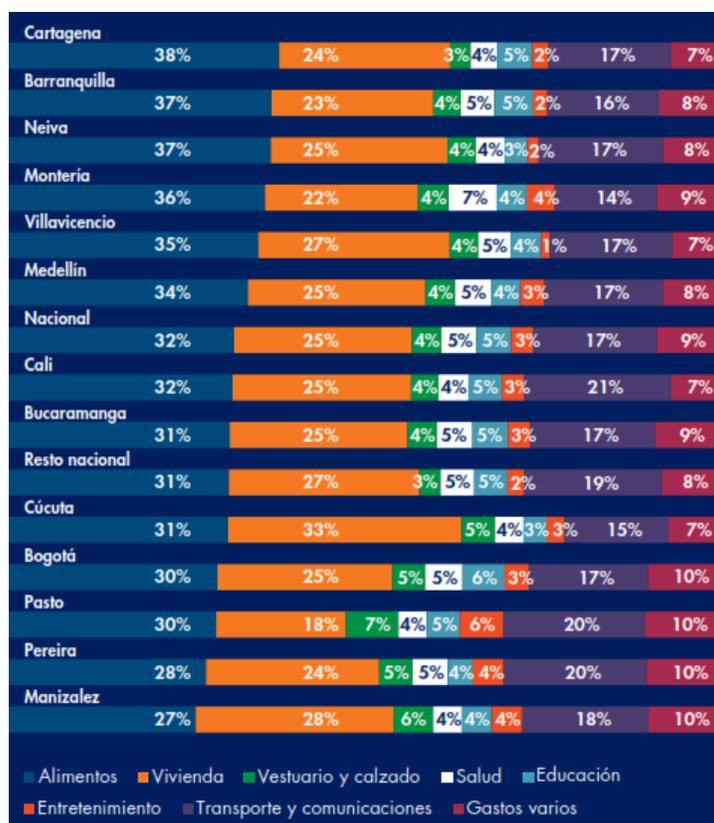


Gráfico 12 (2) Estructura de gasto en las principales ciudades de Colombia. Tomado de Propaís, 2012.

## Tendencias

Para continuar con el reconocimiento del segmento del cliente final, es necesario abordar las tendencias que los caracterizan y que influyen en la forma de consumo, sobretodo porque esto afecta positiva o negativamente el accionar de las marcas dentro y fuera de espacios como los centros comerciales.

Jaime Piedrahita, director de TradeMarketing de Postobón y fundador de Distriгруп analiza al consumidor actual como alguien que se caracteriza por la búsqueda de excelentes productos y servicios apoyado en el amplio conocimiento que tiene de las marcas y las ofertas de estas. El reto radica en que este consumidor cada vez exige más características Premium en lo que obtiene de las marcas pero busca dar menos cosas a cambio. (Piedrahita, 2014).



Figura 18 (2) Consumidor más exigente por menos compromiso. Tomado de Piedrahita, 2014.

Los consumidores se informan mucho antes de acceder a la marca, ya sea a través de otras personas que les dan referencias o por la influencia de los medios digitales y las redes sociales.

Con respecto al vínculo con los espacios comerciales, estos ya no son considerados simples áreas de consumo, se ven como “lugares sociales” que permiten el desarrollo de las habilidades grupales de cada individuo. Indica Roberto Echenique, antropólogo y analista del comportamiento de consumo que el centro comercial se ha convertido en una especie de Ágora para el encuentro y el esparcimiento, lo que exige pensar en la experiencia por encima del ejercicio de venta comercial (Echenique, 2015).

De esta forma las marcas que se encuentran en estos espacios, deben entender que con la llegada de nuevos tipos de consumidores (*Millenials* por ejemplo), las necesidades de consumo han evolucionado; el cliente no busca productos disgregados, busca elementos que hagan parte de su estilo de vida y lo refuercen, por eso el consumo se convierte en una actividad integradora que debe además ofrecer propuestas integradoras; las marcas ya no son islas para el consumidor, son un mundo completo y complejo que debe integrarse entre sí para ser realmente relevante (Echenique, 2015).

Volviendo a los espacios comerciales, el economista y director económico de Fenalco Rafael España reconoce que el consumo y la visita a los centros comerciales como Los Molinos se hace indistintamente por hombres y mujeres (siendo mayoritaria la participación femenina),

especialmente en rangos de edad entre los 18 y 44 años y entre los NSE medio bajo y medio alto (78% de los visitantes), este dato fue validado por el centro comercial en el último gran estudio realizado a los visitantes del complejo donde se encontraron los siguiente datos puntuales:

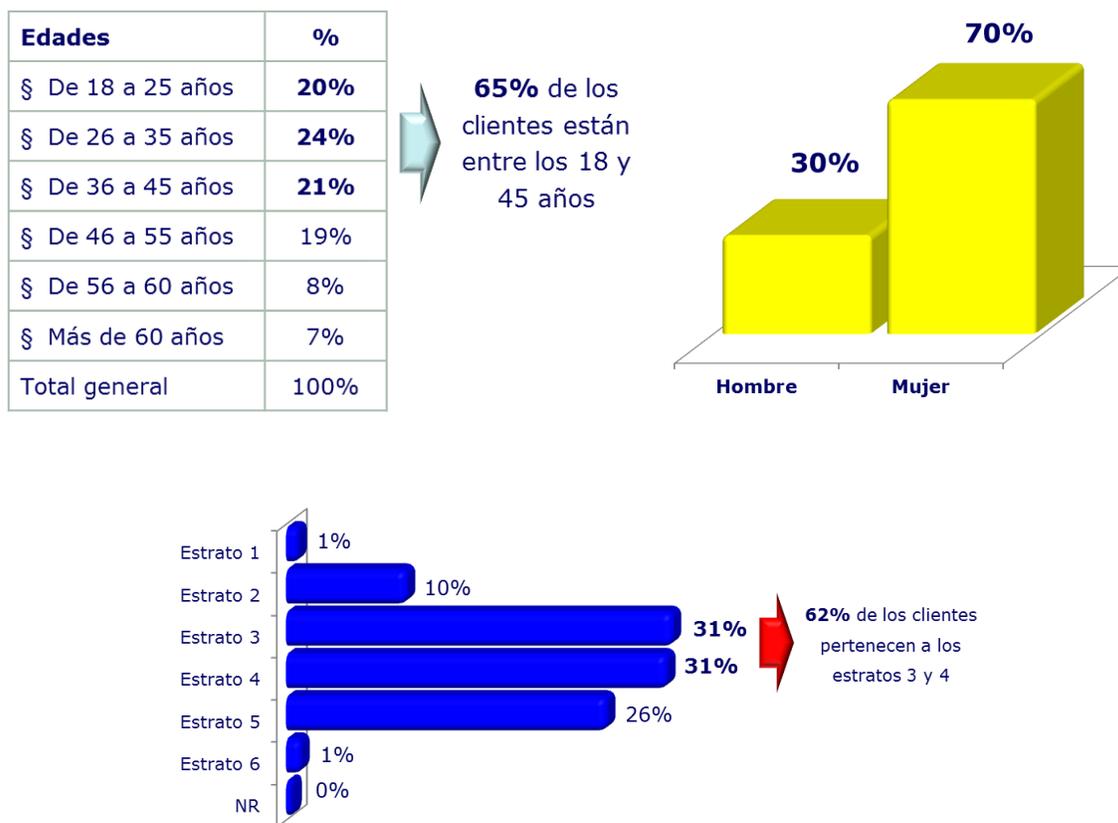


Figura 19 (1) Reporte de perfil de visitante Centro Comercial Los Molinos. Encuesta año 2012. Tomado del Plan de Mercadeo 2014 del Centro Comercial Los Molinos.

Si bien en la ciudad de Medellín la mayoría de los centros comerciales están ubicados en los estratos 5 y 6, en Colombia la tendencia de consumo por parte de los niveles 2 y 3 está siendo apoyada por la construcción de espacios comerciales en estas zonas de las ciudades. (Carrillo, s.f.).

Segmentación de los centros comerciales estratos medios y altos			
CIUDAD	Centro Comercial	Razón o motivo	Frecuentado por
Bogotá	Plaza de las Américas Salitre Plaza Metrópolis Bulevar Niza	Amplios espacios Bastante decoración Grandes edificaciones	Estudiantes Jóvenes Estratos medios
Cali	Único La 14 Cosmo Centro Éxito	Variedad de almacenes / comercio Seguridad Amplios espacios	Todas las edades Estratos medios
Medellín	Camino Real San Diego El Diamante Los Molinos	Amplios espacios Buena decoración Grandes edificaciones	Estudiantes Jóvenes Estratos medios
Barranquilla	Portal del Prado Éxito Panorama	Amplios espacios Buena decoración Grandes edificaciones	Estudiantes Jóvenes Estratos medios
*Según informe de Fenalco. Tabla estratos medios			
CIUDAD	Centro Comercial	Razón o motivo	Frecuentado por
Bogotá	Andino Unicentro Hacienda Santa Bárbara Atlantis	Seguridad Espacios amplios Diseño moderno	Profesionales y estudiantes Jóvenes y adultos Estratos medios y altos
Cali	Chipichape Unicentro Palmeto Cosmocentro	Seguridad Bonitos Amplios espacios	Profesionales Todas las edades Estratos altos
Medellín	Oviedo El Tesoro Unicentro	Grandes edificaciones Bonitos Variedad de almacenes / comercio	Profesionales y estudiantes Todas las edades Estratos altos
Barranquilla	Buenavista Villa Country Country Plaza	Grandes edificaciones Bonitos Variedad de almacenes / comercio	Profesionales y estudiantes Todas las edades Estratos altos
*Según informe de Fenalco. Tabla estratos altos			

Tabla 18 (2) Segmentación de los centros comerciales estratos medios y altos. Tomado de Carrillo, s.f.

Según el análisis presentado por Propaís (2012), las tendencias que más fuerza tendrán en el consumo de los colombianos son:

1. Comprar más en canales especializados que garanticen calidad, servicio y personalización.
2. Comprar más productos, pero también más servicios dado por el poder adquisitivo y la pérdida de tiempo libre.
3. Eliminar los cambios de precios de sus decisiones por las pocas fluctuaciones en estos; sin embargo quien se exceda, podrá ser castigado por el mercado.
4. Le dará cada vez más importancia al ocio como refuerzo de la calidad de vida percibida.
5. Cambiará sus momentos de consumo por la hibridación digital que permite ocio y consumo a la vez.

6. Estará mucho más pendiente de su imagen pero desde un concepto saludable que lleva incluso a la potencia de nuevos sectores económicos (turismo de salud).
7. Será un transformador de productos y servicios a través del refuerzo del prosumidor<sup>6</sup> por parte de las marcas.
8. La movilidad será el estándar donde se pierde la noción de las filas y los tiempos límites.
9. Aumentará su nivel de endeudamiento por el crecimiento del ingreso lo que hace que la deuda se consolide para adquirir bienes de todo tipo.
10. Pasará de buscar calidad a satisfacción ya que la calidad es inherente del mercado. Las marcas deberán satisfacer como su punto diferencial.

Este análisis de tendencias generales de consumo no es ajeno para la gerencia del Centro Comercial Los Molinos; muchos de los puntos mencionados anteriormente se han tenido en cuenta para el desarrollo de estrategias puntuales que conecten con los mercados meta de la organización. Por el ejemplo, el tema digital ha llevado al centro comercial a proyectar su presencia en este entorno con una oferta más allá que informativa, se procura generar un espacio virtual de compra y relacionamiento con el cliente final a través del apoyo de las marcas.

### Oportunidades

Retomando el enfoque del estudio realizado por Propaís (2012), se identifican una serie de oportunidades comerciales dadas por las formas de consumo de los colombianos en el sector comercial. Estas oportunidades permitirán a las industrias catapultar su oferta no sólo desde la venta de bienes y servicios, sino en la consolidación de relaciones con los consumidores y clientes finales.

1. El comprador está dispuesto a probar más productos e incluso más ítems dentro de una misma categoría lo que llevará al fortalecimiento de la oferta y el crecimiento de industrias que podían verse limitadas en mercados netamente tradicionalistas.
2. Mejorar y crecer el mercado es deber natural del líder de una categoría, entendiendo que el líder no necesariamente es quien vende más sino quien dinamiza el mercado. En este

---

<sup>6</sup> PROSUMIDOR (en inglés *prosumer*) es un término que hace referencia a ese individuo que PROduce contenidos sobre las marcas y los productos a partir de su experiencia como conSUMIDOR. Son fuertes influenciadores especialmente en entornos digitales como redes sociales, blogs y foros. Las marcas cada vez apuntan más a la relación con este tipo de individuos que aportan significativamente a la marca y logran motivar el consumo en terceros. Es una figura muy válida, sobretodo por la tendencia actual de escepticismo ante la publicidad tradicional que se desarrolla desde las marcas a través de publicidad masiva y otras formas de comunicación de marca.

caso se abren oportunidades para descubrir donde es más pertinente la participación incluso trayendo nuevas formas de consumo.

3. La escala es la oportunidad, no la barrera. Entender que la producción fuera de grandes escalas es una fortaleza desde la personalización y diferenciación de la oferta.
4. La tradición es una oportunidad sobretodo atendiendo las inquietudes de los consumidores que si bien se ven atraídos por estos productos, exigen cambios naturales que no comprometan la esencia de lo que compran.
5. Los nuevos formatos de comercio que se abren paso al tradicional centro comercial multipropietario, pasando del único dueño a las ventas digitales, cielos abiertos y venta directa, traen consigo nuevos retos desde el servicio, atención, calidad y oferta variada.

#### SEGMENTO COMERCIANTES – CLIENTE COMERCIAL

Otro público del centro comercial son los comerciantes y propietarios de locales dentro de Los Molinos. Este público en particular busca beneficios a corto plazo a partir de la inversión que han hecho en el espacio comercial, lo que implica que el trabajo que se desarrolla con las marcas está basado en la apertura de espacios para que ellas puedan conectar emocional y económicamente con sus públicos finales (consumidores).

Por el perfil del público que visita al centro comercial, las marcas de los comerciantes son reconocidas en su mayoría a nivel local y nacional; generalmente tienen presencia activa en otros centros comerciales de Medellín.

Su oferta es de calidad, con marcas que reafirman estilo de vida; no es del corte outlet y en su mayoría el público objetivo de éstas oscila en los estratos 3 al 5.

Según el ranking de la Revista Gerente 2015 que toma como referente a los principales sectores de la economía colombiana y donde se exalta el crecimiento y desarrollo económico de 500 marcas ubicadas en los diferentes sectores, 24 marcas (que hacen parte de grandes grupos económicos) que están presentes en Los Molinos hacen parte de este ranking, ratificando así la calidad de la oferta para el centro comercial; este es el recuento:

LUGAR	CATEGORÍA	EMPRESA
<b>EMPRESAS DE CONSUMO</b>		
3	Almacenes de cadena e hipermercados	Almacenes Éxito
6	Telefonía móvil	Claro
27	Materiales de construcción	Sodimac Colombia
41	Telefonía móvil	Colombia Móvil - Tigo
133	Caja de compensación familiar	Comfama
169	Confección y comerc. prendas de vestir	Crystal
190	Confección y comerc. prendas de vestir	Manufacturas Eliot -PatPrimo
204	Confección y comerc. prendas de vestir	Studio F International
228	Confección y comerc. prendas de vestir	Comercializadora Arturo Calle
296	Confección y comerc. prendas de vestir	Leonisa
340	Confección y comerc. prendas de vestir	Permoda –Pronto, Armi
356	Almacenes de cadena e hipermercados	Almacenes Máximo - PepeGanga
360	Comidas rápidas y restaurantes	Restaurantes Casuales – El Corral
303	Confección y comercialización de cuero	Nalsani - Tutto
390	Confección y comercialización de cuero	V D El mundo a sus pies -SpringStep
398	Confección y comercialización de cuero	Compañía Manufacturera Manisol - Bata
439	Confección y comercialización de cuero	Cueros Vélez
446	Cine y Video	CineColombia
449	Comidas rápidas y restaurantes	Crepes y Waffles
456	Comidas rápidas y restaurantes	Arcos Dorados Colombia – McDonald's
489	Comidas rápidas y restaurantes	Frisby
<b>EMPRESAS FINANCIERAS</b>		
1	Bancos	Bancolombia
2	Bancos	Banco de Bogotá
3	Bancos	Davivienda

Tabla 19 (2) Recuento de empresas presentes en el Centro Comercial Los Molinos que hacen parte del Ranking de 500 empresas más importantes del país. Adaptado de Revista Gerente, 2015

### Tendencias

Una de las tendencias más fuertes a nivel mundial en este sector, es la apuesta por el desarrollo de espacios de un solo propietario que pone a disposición de las marcas, en alquiler, los locales comerciales (casos Mayorca y Viva en Medellín).

Con esta estrategia, las inmobiliarias, propietarias de los proyectos, pueden garantizar el control de la mezcla comercial, buscando coherencia con los objetivos de la administración y respetando criterios generales y no particulares; la desatención de esta tendencia hace que en Colombia el 90% de la oferta de marcas y almacenes presentes en los centros comerciales sea igual a las demás (Carrillo, s.f.).

Otra de las tendencias es el trabajo de la oferta desde el cliente y no desde los movimientos de la competencia, atendiendo así tres aspectos fundamentales a la hora de generar experiencias (Revista P&M, 2014):

1. Tiendas y marcas exclusivas que lleven a la diferenciación de los espacios comerciales. Esto seduce al cliente y lo invita a comprometerse con el centro comercial y con la marca.
2. Espacios originales “no comerciales”, incluso emblemáticos, que inviten a las personas a recorrer y permanecer, socializando y logrando entretenerse con algo más que las marcas.
3. Factores de conexión emocional que lleven a una relación duradera, no sólo dado por la oferta del centro comercial sino por el encuentro con las marcas.

#### 6.1.1.4. Tecnología

La categoría de los centros comerciales en general se encuentra en etapa de madurez debido a los comercios que han recorrido un importante camino en el desarrollo de las directrices comerciales, sin embargo, muchos otros espacios se encuentran en etapa de crecimiento e incluso introducción que requieren inversiones en tecnología que les permitan permanecer vigentes en la categoría.

Las necesidades desde lo tecnológico en esta categoría están dadas por los servicios que el centro comercial pueda ofrecer a los clientes para garantizar una experiencia de comodidad y seguridad.

De todos los servicios prestados por los centros comerciales, donde más se evidencia el cambio o evolución tecnológica es en la seguridad durante la circulación del espacio y en la modernización de los sistemas de parqueaderos, que garantizan desplazamientos más eficientes, seguridad y control de la zona de parqueo.

En Medellín centros comerciales referentes como Santafé, El Tesoro, Oviedo, Premium Plaza y Viva Laureles han modernizado sus sistemas de parqueaderos con cámaras y sensores de celdas vacías que garantizan al visitante una circulación fluida reconociendo los espacios de

estacionamiento libres. El centro comercial Los Molinos fue el más reciente en implementar esta tecnología.

Santafé y Los Molinos adicionalmente cuentan con un sistema de localización de vehículos en pantalla con la placa del carro que se está buscando.

Adicional a estos sistemas de ingreso y parqueo sistematizados, los centros comerciales de la ciudad cuentan con sistemas de información y publicidad al interior de los complejos apoyados en pantallas que permiten transmitir en tiempo real información de los locales comerciales como ubicación, descuentos o lanzamientos, respondiendo así a las necesidades de los clientes y visitantes.

Otra de las ventajas tecnológicas presentes en el comercio es la sistematización de las bases de datos donde se registran a los compradores; sea que el centro comercial cuente con un sistema de fidelización o no, cada uno se toma la tarea de registrar en sus bases de datos a las personas que han comprado, motivando los registros con rifas y premios inmediatos.

Actualmente se cuenta con la aplicación MallTopic disponible para dispositivos móviles, donde los centros comerciales de la ciudad pueden compartir con los clientes y visitantes ofertas, programaciones, eventos, información de las marcas, horarios y demás temas que son importantes para el mercado.

La categoría se apoya de los recursos digitales y tecnológicos de las nuevas formas de comunicación, así a través de las redes sociales se garantiza el encuentro con los clientes y visitantes en entorno externos al espacio comercial, permitiendo la interacción 24/7. Adicionalmente, algunos espacios comerciales le apuestan a proyectos que permitan la creación de e-commerce que favorezca a las marcas incluso cuando las puertas del espacio comercial están cerradas.

## ENTORNO COMPETITIVO

El Centro Comercial Los Molinos tiene una competencia muy definida que cada día crece más, no sólo desde la oferta directa, sino desde opciones indirectas de entretenimiento.

El sector comercial donde se desarrolla la actividad de Los Molinos incluye no sólo actividades comerciales sino de entretenimiento, lo que amplía las opciones de competencia desde indirectas e incluso sustitutas.

Comprendiendo el entorno del mercado objetivo, es claro que una fuerte tendencia es a que gran parte de los clientes no busquen simplemente un lugar donde realizar compras, sino donde poder pasar el rato de manera entretenida con sus grupos sociales más cercanos, y así, el comercio presente en los espacios es la excusa perfecta para distraer el tiempo en los centros comerciales.

En Medellín, el centro comercial Los Molinos identifica 3 centros comerciales como *Competencia Directa*; aunque no necesariamente su conformación de marcas, tamaño y presupuesto de ejecución es similar, por la ubicación de Los Molinos es fácil llegar a estos espacios comerciales, además de la oferta de entretenimiento o comercial que atrae a los visitantes que normalmente serían el público cautivo de Los Molinos.

Competencia Directa:

- Centro Comercial Santafé Medellín
- Centro Comercial Unicentro Medellín
- Viva Laureles

Dentro de la *Competencia Indirecta* se encuentran los demás centros comerciales a los que puede tener acceso el mercado objetivo de Los Molinos. Aunque las distancias pueden ser significativas, el mercado objetivo generalmente cuenta con facilidades de transporte por sus ingresos o de plano, por sus inversiones en vehículos.

Competencia Indirecta:

- Centro Comercial El Tesoro
- Centro Comercial Sandiego
- Centro Comercial Oviedo

En los espacios *Sustitutos* se pueden encontrar todo tipo de ofertas según las necesidades de los clientes; esto va dado de sí buscan un espacio para realizar sus compras o si buscan entretenimiento.

#### Sustituto –Actividad Comercial-

- Cadenas de hipermercados (Éxito, Jumbo)
- Nuevos sectores de comercio (Vía Primavera, Avenida Jardín, mall y complex comerciales)
- Compras por internet (Amazon, e-bay, marcas con e-commerce)

#### Sustituto –Actividad Entretenimiento-

- Parques de la ciudad (Ciudad del Río, Parque de la Presidenta, Parque del Poblado, Parque Lleras, etc.).
- Zonas de restaurantes y bares (Poblado, Avenida Jardín, Calle de la Buena Mesa, afueras de la ciudad).

### 6.1.2. ANÁLISIS INTERNO GENERAL

El análisis interno de las organizaciones constituye otro insumo fundamental a la hora de determinar el momento por el que la empresa pasa y cómo ha respondido a los cambios dados por el entorno, caracterizando así las Fortalezas y Debilidades de la organización (Hill & Jones, 2009). Su desarrollo puede ser considerado más fácil y cercano que el análisis externo ya que requiere información que se obtiene de primera mano desde la organización, sin embargo esto implica un conocimiento acertado de la información que se obtiene para tomar de históricos, encuentros con el personal, conversaciones con las directivas y observación del día a día los elementos que sean realmente pertinentes para el proyecto a desarrollar.

En el caso del Centro Comercial Los Molinos, el análisis se hizo tomando como punto de partida la gerencia general y sus lineamientos de relacionamiento interno, visualizando así el rol de las áreas en el desarrollo del nuevo pensamiento de la organización. Posteriormente se toman en detalle las áreas de Mercadeo, Comunicaciones y Relaciones Corporativas articulando así la sinergia entre ellas y el trabajo que desarrollan para los públicos de interés de la marca.

Aproximadamente en el año 2012 se comienza a replantear el relacionamiento entre las áreas mas no su carácter individual y sus políticas y direcciones internas; lo que se pretendía básicamente era determinar ese punto de encuentro que lograra generar sinergia positiva entre las áreas, sin que esto implicara que unas áreas se tomaran a la ligera su trabajo desconociendo así los límites y alcances de su responsabilidad (Centro Comercial Los Molinos, 2013).

El repensar las relaciones internas para generar puntos estratégicos de contacto, fue un trabajo realizado en su totalidad por la gerencia de la organización apoyada en la alta dirección del Consejo Administrativo, quienes dieron luz verde a la conformación de equipos que se irían estructurando en la medida que los proyectos así lo demandaran.

Una de las principales dificultades fue determinar los límites y alcances de cada área, procurando que la “buena voluntad” de alguna de ellas no afectara el desempeño de la otra o la percepción del trabajo desarrollado, un error común que se presenta cuando alguien que no conoce completamente un proceso opina sobre éste y lo desvirtúa.

A partir del acompañamiento de los diferentes directores de área se logró la conformación de equipos de trabajo consistentes que apoyaban proyectos de manera coordinada siempre bajo la directriz de un objetivo general enmarcado en el Plan Estratégico que desde la alta dirección se originaba (Centro Comercial Los Molinos, 2013).

Con el análisis consciente de diferentes aspectos (necesidades latentes de los clientes finales, competencia, requerimientos de los inversionistas y propietarios, capacidad de aporte y desarrollo de los empleados desde cada área, correlación entre las áreas y puntos de convergencia y posibles limitaciones desde cada área por acceso a información limitada) la gerencia encontró que la mayoría de las áreas convergen en puntos clave como son la comunicación y relacionamiento con los propietarios y por supuesto, la forma de promoción con el público final, procurando siempre el mejoramiento y logro de objetivos comerciales (Centro Comercial Los Molinos & Ciclum, 2015).

Fue entonces como estas relaciones llevaron a planear la mejor forma para integrar diferentes áreas según su impacto en los 3 públicos de las estrategias, teniendo en cuenta que funcionaban como una red donde se iban interrelacionando y construyendo así nuevas redes que al final confluyen en el mismo punto: Comerciante – Cliente final – Entorno.

En un principio, algunas áreas trabajaban dentro de la misma unidad debido a la empatía en sus procedimientos y objetivos, esto era evidente en el área de Mercadeo y Comunicaciones la cual se concebía como una unidad estratégica enmarcada en la relación con el cliente interno y externo.

Actualmente esto no se desarrolla de la misma manera: entendiendo la complejidad de necesidades de un público frente a otro, se decide en el año 2013 dividir el área y generar otras que garanticen la correcta relación y comunicación con los diferentes tipos de clientes, de esta manera se estructura el área de Mercadeo como un área independiente que trabaja desde el cliente interno (comerciantes) en pro del cliente externo (consumidores, visitantes); el área de Comunicaciones por su parte aporta al interior de la organización con el tema corporativo, pero también representa a la marca en escenarios externos con otros públicos de interés (medios, comunidad, gobierno, etc.) y por último, se gesta un área nueva que se dedica directamente al trabajo de relacionamiento con el cliente interno (comerciantes) denominada Relaciones Corporativas.

Estas tres áreas trabajan de la mano garantizando que aquello que se gesta desde el cliente comercial se comunique adecuadamente al cliente externo siendo llamativo y pertinente a sus necesidades, a su vez, se busca que las necesidades del entorno sean comprendidas y traducidas en acciones de la organización que van más allá de la oferta comercial, logrando así cautivar a ese visitante o curioso de la marca con soluciones efectivas a sus inquietudes, necesidades y deseos.

Pero la verdadera sinergia se ha dado en el cumplimiento de los objetivos iniciales de la organización, aquellos relacionados con el involucramiento de todas las áreas en procesos que garanticen el bienestar interno y externo de los públicos de interés de Los Molinos. De esta manera, el trabajo de las áreas se ve respaldado por un conocimiento certero de las expectativas

de los clientes, ya que Mercadeo, Comunicaciones y Relaciones Corporativas trabajan de manera transversal con todas las áreas, por ejemplo, es posible ver que muchos procesos de mantenimiento y estructuras están enmarcados en proyectos que desde el área de mercadeo se han gestado, procurando así la satisfacción total de los visitantes y propietarios.

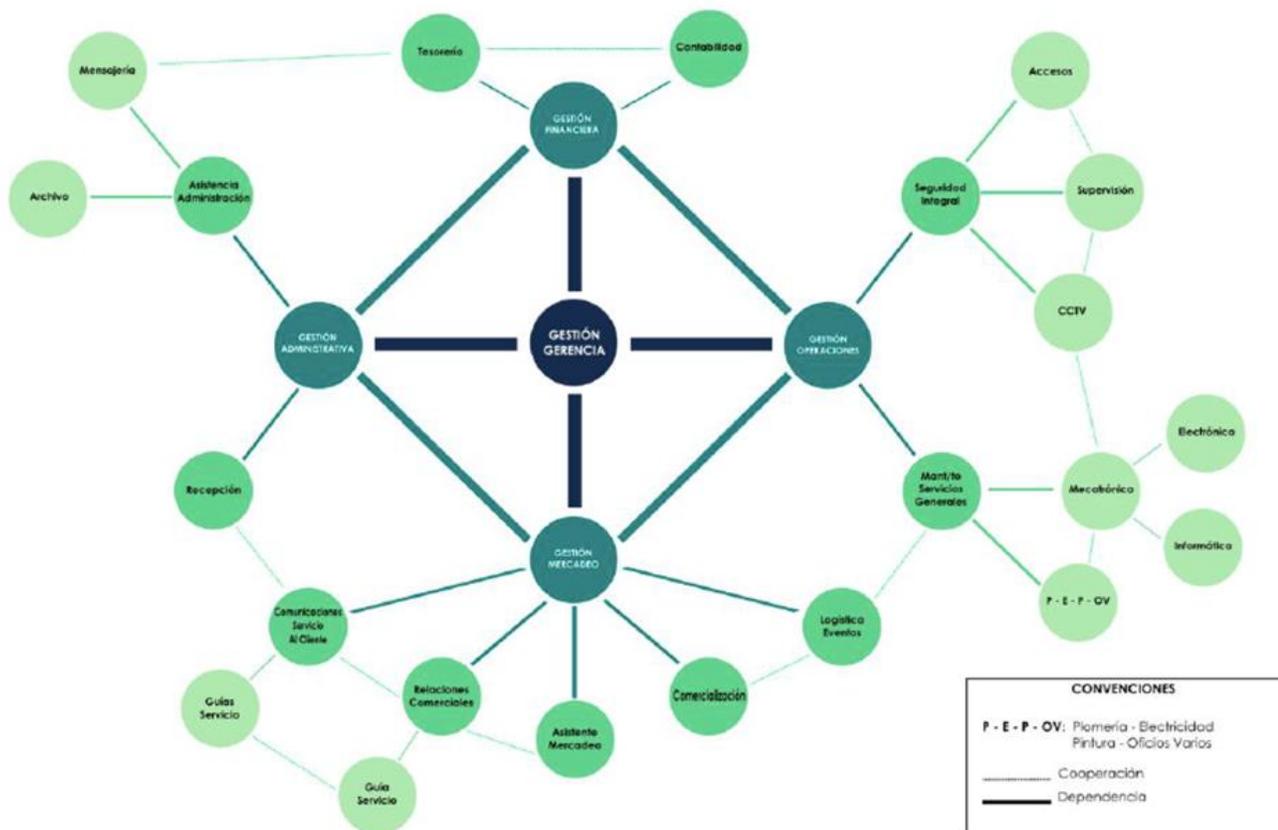


Figura 20 (2) Organigrama en red del C.C. Los Molinos estructurado al año 2013. Centro Comercial Los Molinos, 2013.

Cabe destacar que con esta forma de trabajo se ha logrado construir no sólo la coherencia en todos los niveles, sino que además ha dado las directrices necesarias para que las áreas trabajen de manera cómoda y estratégica obteniendo logros importantes en temas específicos como:

- Mayor nivel de coherencia entre los objetivos y desarrollos a nivel externo e interno.
- Trabajo integrado en todas las áreas, lo que disminuyó temas de rivalidad y estrés laboral.
- Empoderamiento de procesos concretos por parte de los equipos de trabajo.

- La Gerencia General puede dedicar sus esfuerzos a proyectos macro-estratégicos, siendo estos las directrices del equipo completo.
- Cada área conoce cuál es su nivel de aporte y responsabilidad en la garantía de la calidad del servicio prestado.
- Reconocimiento por parte de Propietarios de la incidencia de las áreas de Relaciones Corporativas, Mercadeo y Comunicaciones en el éxito de sus estrategias de marca.
- Mayor comprensión de las áreas que soportan a la organización y su proceso de engranaje estratégico con las demás áreas.
- Soporte como equipo en los éxitos y las fallas.
- Mayores niveles de motivación al sentir el respaldo de un gran equipo en la generación de ideas y proyectos.
- Consolidación de espacios de encuentros participativos, donde la opinión y comentarios de los empleados en cualquier nivel, son el insumo principal de las estrategias globales de marca.

La medición de estos logros que son internos pero que se reflejan en toda la marca, están dados en términos de “salud de marca”, donde Los Molinos se consolida como el centro comercial del occidente de la ciudad con mejor nivel de recordación dentro de la población objetivo (remitirse al Gráfico 5, p.17).

Esta afirmación se deriva del estudio que semestre tras semestre realiza la firma consultora Carat (antes Partner Media) especializada en el reconocimiento del consumidor colombiano y su relación de consumo y afinidad con la marcas. A través de encuestas y focus group realizados a grupos de población de la ciudad de Medellín, especialmente ubicados en los niveles socioeconómicos 3 y 4, se determina el consumo y preferencia en diferentes categorías; para este caso puntual, se toma como referente el consumo y preferencia de centros comerciales de la ciudad de Medellín con influencia especial en los NSE 3 y 4 para dar como resultado el indicador de Top of Mind de Los Molinos frente a los demás representantes más importantes de la categoría para ese mercado objetivo

Adicionalmente, al interior de la organización el proceso creativo es más eficaz en la medida que todas las áreas conocen el quehacer y las limitaciones de cada una, permitiendo así que los proyectos sean acertados y no se pierdan en tecnicismos que dilatan el crecimiento de la organización.

Más allá de ser un proceso impuesto por las altas gerencias de la organización, se trató de un proceso concertado entre las diferentes áreas que veían anteriormente como el trabajo disgregado no aportaba de manera contundente a los objetivos de la organización y se requería entonces una visión a futuro, donde las clásicas jerarquías y divisiones “lógicas” de tareas dejaban a la organización al margen del trabajo creativo de las demás áreas.

Resumen gráfico del proceso del área de Relaciones Corporativas al interior del Centro Comercial Los Molinos

1. Relación organigrama



Figura 21 (2) Relación del área de Relaciones Corporativas con las áreas más cercanas. Centro Comercial Los Molinos, 2013. Adaptado por el autor.

## 2. Flujos de entradas y salidas

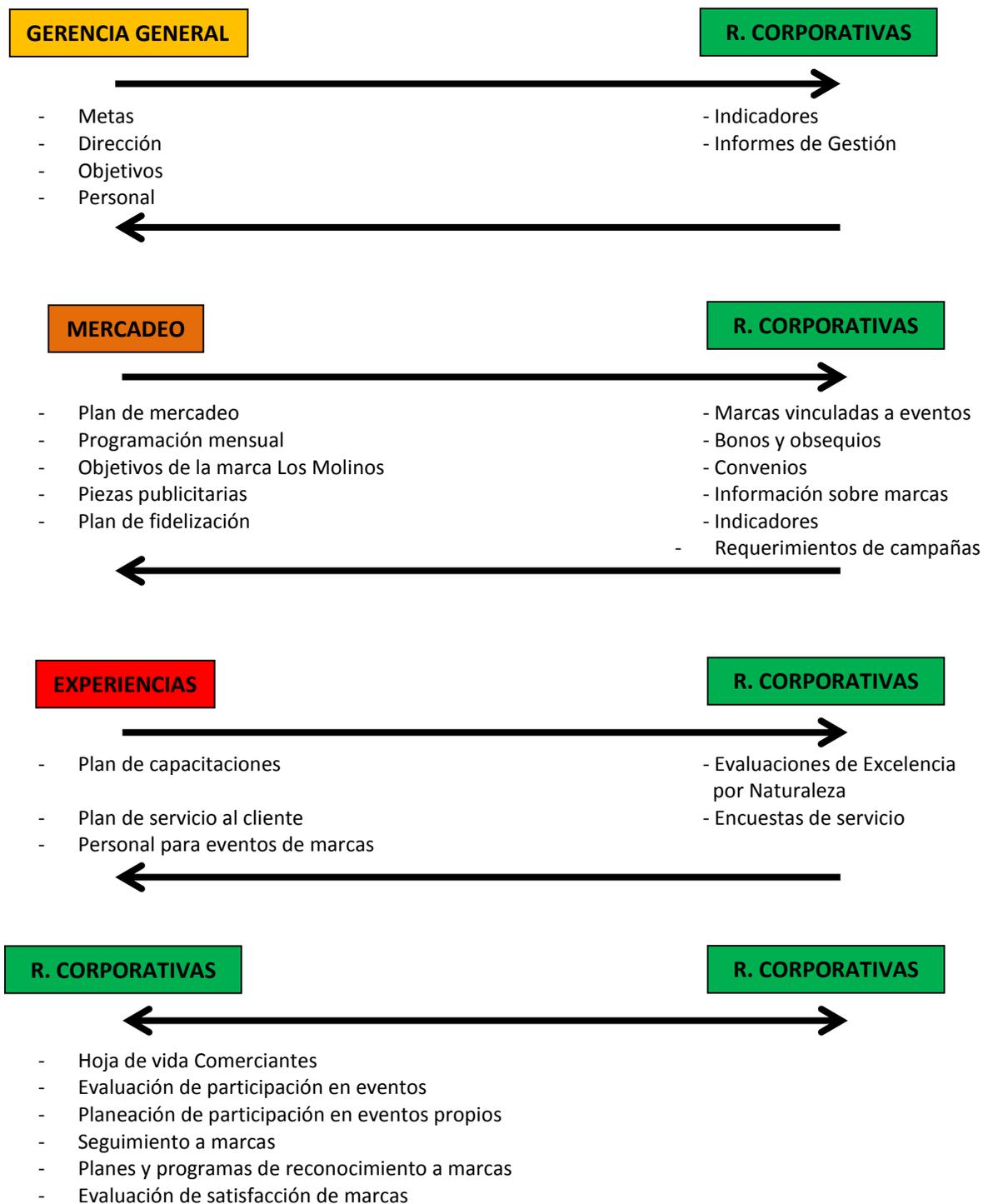


Figura 22 (2) Esquema de flujo de entradas y salidas del área de Relaciones Corporativas en relación a las demás áreas cercanas. Centro Comercial Los Molinos, 2013. Adaptado por el autor.

Estas son las entradas y salidas propias de las áreas desde un entorno general, en caso de eventos y proyectos particulares, el flujo puede variar, sin que afecte los productos que cada área debe entregar a RELACIONES CORPORATIVAS y viceversa.

### 6.1.3. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA o FODA es una herramienta de análisis que ayuda a comprender la situación actual de las organizaciones constituyendo una especie de radiografía corporativa. Se utiliza para determinar las Fortalezas y Debilidades propias de la organización y las Oportunidades y Amenazas externas que contribuyen al futuro corporativo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

La realización de este análisis tiene como propósito fundamental identificar todo aquello que beneficia a la organización para aprovecharlo al máximo tratando así de contrarrestar las amenazas externas que ponen en riesgo el negocio; de esta forma se logran “acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades” (Hill & Gareth, 2009), ayudando así a perfeccionar el modelo de negocio de la empresa alineándose a las necesidades del mercado.

Comprometer a la organización o a sus áreas en la estructuración de un análisis DOFA correcto, ayuda a organizar datos e información para descubrir las ventajas y debilidades que pueden ayudar o afectar el ejercicio de la empresa, procurando encontrar ventajas competitivas que “ayudan a establecer el enfoque estratégico y la dirección del plan de marketing” (Ferrel & Hartline, 2012); sin embargo, es claro entender que la recopilación de los datos no se puede considerar un ejercicio estratégico, sino el análisis y la forma como se utiliza es lo que lo convierte en el punto de partida de planes estratégicos formales.

En el Centro Comercial Los Molinos se realizó el análisis enfocado específicamente en el área de Relaciones Corporativas según el impacto de las estrategias y lineamientos del resto de la organización. Como se ha dejado claro a lo largo del proyecto, el público objetivo de esta área son los comerciantes, así que desde allí también se enfocaron algunos puntos importantes. Adicionalmente se hizo la DOFA con el área de Mercadeo, pero para efectos de este proyecto, sólo se presentará el análisis de Relaciones Corporativas.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Débil seguimiento y ejecución de la planeación y las propuestas	Altos niveles de confianza por parte de los comerciantes hacia el área
Repetición de procesos (datos, correos, etc.)	Información actualizada y de primera mano con los comerciantes
Débil consolidación, interpretación y gestión de la información.	La presencia de grandes marcas generadoras de tendencias de consumo
Acciones aisladas y sin sistematizar	Credibilidad del comerciante hacia el trabajo del centro comercial
Campos de acción y líneas de relación no definidas claramente con otras áreas	Respuesta positiva y vinculación a las propuestas planteadas por parte de la administración a los comerciantes
En algunos casos falta autonomía en la ejecución de propuestas.	Alta rotación de marcas en el centro comercial, lo que permite la mejora de la mezcla
No es clara la definición de prioridades: “operatividad” vs estrategia. (aún no hay un norte estratégico que ayude a definir las prioridades)	Inicio de proceso de consolidación del área
No hay totalidad de contactos con marcas	
El área puede ver entorpecido su desarrollo por las necesidades particulares de otras áreas	
La falta de monitoreo a la planeación, puede convertirla en un área totalmente operativa	
Resultados y decisiones que no dependen del área; falla la promesa al comerciante	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Contacto directo y cercano con los comerciantes	Entrada de nuevos competidores que desvían la acción de las marcas en el centro comercial
Infraestructura física y de información adecuada, flexible y en evolución en pro de suplir las necesidades de las marcas	Factores externos que afectan el comportamiento de las marcas (demografía, ingresos económicos, ambiente, movilidad)
Flexibilidad en soluciones y estrategias para el acompañamiento a los comerciantes	Expectativas mayores a los resultados obtenidos por las marcas
Sensibilidad ante los requerimientos, inquietudes, comentarios y necesidades de los comerciantes	Alta rotación de marcas en el centro comercial lo que dificulta la relación a largo plazo con ellas
	Los clientes consideran que en el centro comercial no encuentran las últimas colecciones

Tabla 20 (2) Matriz DOFA – Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Apoyo del autor

#### 6.1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EFE-EFI

Los análisis estratégicos derivados de las Evaluaciones de Factores Externos (EFE) y las Evaluaciones de los Factores Internos (EFI), surgen como una respuesta a la necesidad de categorizar los elementos internos y externos que afectan el desarrollo de las organizaciones.

#### 6.1.4.1. Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta que “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013) dando paso a la determinación de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización. Esta matriz es pertinente construirla después del análisis PEST que trae consigo el reconocimiento del entorno de la organización, con los elementos que son valorados desde la matriz EFE.



Figura 23 (2) Fuerzas externas a la organización consideradas en el análisis PEST y EFE. Tomado de David, 2013.

Bajo un proceso sistemático que requiere listar los factores externos más relevantes para el objetivo de la organización, se ubican en una matriz que a través de tres columnas permite a la organización determinar la importancia de esos factores en la industria y en la organización directamente. Así, luego de listar los factores, estos recibirán un peso (entre 0.0 y 1) según el nivel de importancia del factor en el éxito dentro de la industria, y una calificación (de 1 a 4) según la eficacia de los factores a nivel interno. Por último, estos valores se ponderan dando así una calificación de la evaluación de los factores que dará cuenta de la lectura estratégica que hace la marca a su entorno,

“Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las

oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas”. (David, 2013).

En el ejercicio de análisis del área de Relaciones Corporativas del Centro Comercial Los Molinos se desarrolló la siguiente matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) retomando los elementos que se habían tenido en cuenta en la DOFA que se analizó anteriormente:

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EFE		Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Altos niveles de confianza por parte de los comerciantes hacia el área	0.08	4	0.32
2	Información actualizada y de primera mano con los comerciantes	0.12	4	0.48
3	La presencia de grandes marcas generadoras de tendencias de consumo	0.08	3	0.24
4	Credibilidad del comerciante hacia el trabajo del centro comercial	0.15	4	0.6
5	Respuesta positiva y vinculación a las propuestas planteadas por parte de la administración a los comerciantes	0.05	4	0.2
6	Alta rotación de marcas en el centro comercial, lo que permite la mejora de la mezcla	0.07	3	0.21
7	Inicio del proceso de consolidación de las relaciones del área con los comerciantes	0.12	4	0.48
<b>AMENAZAS</b>				
8	Entrada de nuevos competidores que desvían la acción de las marcas en el centro comercial	0.03	4	0.12
9	Factores externos que afectan el comportamiento de las marcas (demografía, ingresos económicos, ambiente, movilidad)	0.05	2	0.1
10	Expectativas mayores a los resultados obtenidos por las marcas	0.03	3	0.09
11	Alta rotación de marcas en el centro comercial lo que dificulta la relación a largo plazo con ellas	0.12	4	0.48
12	Los clientes consideran que en el centro comercial no encuentran las últimas colecciones	0.1	4	0.4
<b>Total Oportunidades y Amenazas</b>		<b>1</b>		<b>3.72</b>

Tabla 21 (2) Relación factores críticos para el éxito – Evaluación Factores Externos EFE

Según el resultado ponderado de 3,72 sobre 4,0, es evidente que el área está teniendo éxito en la comprensión del impacto del entorno en sus acciones, lo que le permite aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta.

#### 6.1.4.2. Evaluación de Factores Internos EFI

Por su parte los Factores Internos (EFI) dan cuenta de aquellos elementos que son propios de la organización y que evidencian las debilidades y fortalezas corporativas.

Al igual que la matriz EFE, el desarrollo de esta matriz sigue un proceso sistemático que básicamente se desenvuelve en los mismos pasos, sólo que cambia la naturaleza de los factores a considerar (estos son internos). “Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte” (David, 2013).

Para el área de Relaciones Corporativas, se desarrolló la siguiente matriz de análisis interno con referencia de los factores encontrados para la matriz DOFA analizada anteriormente:

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EFI		Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Débil seguimiento y ejecución de la planeación y las propuestas	0.1	4	0.4
2	Repetición de procesos (datos, correos, etc.)	0.02	2	0.04
3	Débil consolidación, interpretación y gestión de la información.	0.06	4	0.24
4	Acciones aisladas y sin sistematizar	0.07	3	0.21
5	Campos de acción y líneas de relación no definidas claramente con otras áreas	0.04	2	0.08
6	En algunos casos falta autonomía en la ejecución de propuestas.	0.05	4	0.2
7	No es clara la definición de prioridades: “operatividad” vs estrategia. (aún no hay un norte estratégico que ayude a definir las prioridades)	0.1	4	0.4
8	No hay totalidad de contactos con marcas	0.08	4	0.32
9	El área puede ver entorpecido su desarrollo por las necesidades particulares de otras áreas	0.02	3	0.06
10	La falta de monitoreo a la planeación, puede convertirla en un área totalmente operativa	0.05	3	0.15
11	Resultados y decisiones que no dependen del área; falla la promesa al comerciante	0.1	4	0.4

<b>FORTALEZAS</b>				
12	Contacto directo y cercano con los comerciantes	0.1	4	0.4
13	Infraestructura física y de información adecuada, flexible y en evolución en pro de suplir las necesidades de las marcas	0.04	4	0.16
14	Flexibilidad en soluciones y estrategias para el acompañamiento a los comerciantes	0.1	3	0.3
15	Sensibilidad ante los requerimientos, inquietudes, comentarios y necesidades de los comerciantes	0.07	3	0.21
<b>Total Debilidades y Fortalezas</b>		<b>1</b>		<b>3.57</b>

Tabla 22 (2) Relación factores críticos para el éxito – Evaluación Factores Internos EFI

Al igual que con los factores externos, tras obtener una puntuación de 3,57 sobre 4,0, se evidencia que el área de Relaciones Corporativas tiene una fuerte posición interna; sin embargo el área es susceptible de mejoramiento continuo ya que se encuentra en un sector que implica compromisos constantes de evolución y desarrollo.

#### 6.1.5. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

Esta matriz permite hacer el análisis estratégico a los resultados de las evaluaciones dadas en las evaluaciones de factores externos e internos (EFE-EFI).

Los resultados de estas evaluaciones si bien dan luces de la posición de la organización con relación al entorno o su desempeño a nivel interno, no tienen la capacidad de entregar lineamientos sobre el norte estratégico para la organización.

Así, basados en las puntuaciones de las matrices EFE-EFI que a su vez se basaron en los factores presentados en la matriz DOFA, se generan los cuadrantes para determinar el camino estratégico de la organización.

		TOTALES EFI		
		FUERTE 3 - 4	PROMEDIO 2 - 2.99	DÉBIL 1 - 1.99
TOTALES EFE	ALTO 3 - 4	I	II	III
	MEDIO 2 - 2,99	IV	V	VI
	BAJO 1 - 199	VII	VIII	IX

Figura 24 (2) Matriz de cuadrantes de definición estratégica según resultados ponderados en evaluación EFE-EFI. Elaboración del autor.

Las empresas cuyos resultados se ubiquen en los cuadrantes I, II y IV deberán **CRECER Y CONSTRUIR** con estrategias intensivas de penetración de mercados, desarrollo del mercado y/o desarrollo del producto o de integración. Las empresas en los cuadrantes III, V y VII deberán **MANTENER Y PROTEGER** su organización o área a través de penetración de mercados y desarrollo del producto generalmente; y las empresas en los cuadrantes VI, VIII y IX deberán **COSECHAR O REDUCIR** ya que no están generando las suficientes ganancias a la organización. (David, 2013).

Con base en los resultados de la matriz EFE-EFI del área de Relaciones Corporativas, se puede decir a la luz de la matriz IE sobre el área que:

		TOTALES EFI		
		FUERTE 3,57	PROMEDIO	DÉBIL
TOTALES EFE	ALTO 3,72	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX

- Posición del área de Relaciones Corporativas frente al entorno: ALTO/FUERTE, comprende el entorno y se alinea con él.
- Estrategia Principal: **CRECER Y CONSTRUIR** para continuar con el fortalecimiento de los temas que han contribuido en su actual posición estratégica.

#### 6.1.6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL / MICMAC

Este análisis presentado por Michel Godet en su libro “De la anticipación a la acción” (Godet, 1993) busca enmarcar el reconocimiento de las organizaciones desde el ejercicio de la

prospectiva, procurando identificar los elementos sustanciales de cambio que darán luces sobre el futuro que podrán enfrentar.

“El análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema... Es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios de futuro” (Guzmán, Malaver & Rivera, 2005).

Desde esta perspectiva, el análisis estructural se desarrolla en 3 fases fundamentales:

1. Identificación de las variables.
2. Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.
3. Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

Para la identificación de las variables se tuvo en cuenta el análisis previo de PESTEL, Entorno Interno y DOFA, según el encuentro con el personal directo del Centro Comercial Los Molinos.

Como resultado de ese encuentro y la depuración a partir del enfoque de la organización y el área de Relaciones Corporativas, se definieron las siguientes 26 variables entre internas y externas.

<b>VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS PARA ANÁLISIS PROSPECTIVO</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
1. Estructura organizacional y su nivel de flexibilidad	15. Demografía
2. Nivel de comunicación estratégica con los clientes internos y externos de primer nivel	16. Estructura de los hogares
3. Estructura de toma de decisiones	17. Crecimiento del parque automotor
4. Sistema de recaudo (cuota de administración)	18. Seguridad en la ciudad
5. Estructura de gestión de marca	19. Competencia y su estrategia
6. Calificación/formación/reclutamiento	20. Entorno geográfico
7. Cultura ambiental interna (proyección estratégica)	21. Consumismo
8. Sistemas de contratación en proyectos publicitarios y experienciales.	22. Poder de compra de las familias
9. Sistema tecnológico	23. Sobreoferta publicitaria
10. Cultura del servicio	24. Logística para abastecimiento
11. Volumen de ventas	25. Compromiso de las marcas con el centro comercial
12. Indicador de deserción de marcas	26. Cultura
13. Influencia de inversionistas y socios estratégicos	
14. Mezcla comercial	

Tabla 23 (2) Variables internas y externas para análisis prospectivo. Elaboración del autor en colaboración al Centro Comercial Los Molinos.

Luego de definir las variables internas y externas, se hizo la localización de las relaciones entre ellas en la matriz del análisis estructural, como indica Godet (1993) “una variable sólo existe por sus relaciones”; en esta matriz se logran definir las variables en relación a la motricidad o dependencia que tengan frente a las demás variables:

**MOTRICIDAD:** Grado de influencia de una variable sobre las demás

**DEPENDENCIA:** Grado en que una variable es influida por las demás

Según esta relación, se clasificó cada variable teniendo en cuenta su influencia directa sobre las demás variables de la siguiente manera: Inexistente (0), débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Vale aclarar que este ejercicio es cualitativo según la percepción del equipo que elabora la matriz.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MICMAC DE CRUCE DE VARIABLES

INTERNO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	PROM.
1	Estructura organizacional y su nivel de flexibilidad	X	2	3	0	2	1	0	0	2	3	0	1	3	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	26	13
2	Nivel de comunicación estratégica con los clientes internos y externos de primer nivel	2	X	3	0	3	3	0	0	2	3	2	3	1	2	0	0	0	0	2	0	2	0	3	0	3	3	37	18,5
3	Estructura de toma de decisiones	3	3	X	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	0	0	P	0	3	0	1	0	0	2	3	0	43	21,5
4	Sistema de recaudo (cuota de administración)	3	2	1	X	0	0	0	3	3	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	20	10
5	Estructura de gestión de marca	3	3	3	2	X	1	3	3	1	3	3	3	3	3	0	0	0	0	3	2	3	1	3	1	3	3	53	26,5
6	Calificación/formación/reclutamiento	3	3	3	0	3	X	1	0	2	3	1	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	2	32	16
7	Cultura medioambiental interna (proyección estratégica externa)	3	2	3	0	3	2	X	2	3	1	0	P	2	2	0	0	1	2	2	2	1	0	P	2	1	3	37	18,5
8	Sistemas de contratación en proyectos publicitarios y experienciales.	0	1	1	P	3	P	3	X	2	0	2	P	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	1	0	0	19	9,5
9	Sistema tecnológico	3	3	3	3	3	3	1	1	X	3	3	2	0	0	0	0	1	2	3	0	2	2	3	3	1	3	48	24
10	Cultura del servicio	1	3	1	1	3	3	0	0	2	X	3	3	0	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	3	2	32	16
11	Volumen de ventas	3	3	3	2	3	3	P	2	P	1	X	3	3	3	0	0	0	2	3	1	3	0	3	3	3	0	47	23,5
12	Indicador de deserción de marcas	3	3	3	3	3	2	0	1	0	1	3	X	3	3	0	0	0	0	3	P	3	2	2	0	3	0	41	20,5
13	Influencia de inversionistas y socios estratégicos	3	3	3	2	2	2	1	1	0	P	1	2	X	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	P	26	13
14	Mezcla comercial	0	1	2	3	3	2	0	3	1	1	3	3	2	X	0	0	0	0	3	0	3	2	2	3	3	0	40	20
EXTERNO																													
15	Demografía	P	3	2	0	3	2	3	3	3	3	3	2	P	3	X	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0	3	56	28
16	Estructura de los hogares	0	2	2	0	3	0	P	3	2	2	3	1	0	2	3	X	3	2	2	3	3	3	2	0	P	2	43	21,5
17	Impacto del parque automotor	0	0	1	P	1	0	3	P	1	0	3	0	0	P	0	0	X	2	2	3	3	3	3	0	0	3	28	14
18	Seguridad en la ciudad	2	2	2	2	3	3	0	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	X	3	3	1	1	0	0	2	3	51	25,5
19	Competencia y su estrategia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	X	0	3	2	3	1	3	0	54	27
20	Entorno geográfico	1	3	1	0	3	2	3	2	2	3	3	3	P	3	3	3	3	3	X	2	3	0	0	0	3	52	26	
21	Consumismo	0	3	1	0	3	0	2	3	0	3	3	3	P	3	0	0	0	0	2	0	X	3	3	2	0	1	35	17,5
22	Poder de compra de las familias	0	1	2	0	3	0	0	0	2	0	3	3	0	3	P	3	3	3	3	2	3	X	2	0	3	1	40	20
23	Sobreoferta publicitaria	0	2	0	0	3	0	3	3	2	3	3	2	0	2	0	0	0	0	3	0	3	2	X	0	3	1	35	17,5
24	Logística para abastecimiento	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	2	0	7	3,5
25	Compromiso de las marcas con el centro comercial	2	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	2	0	2	2	1	2	X	1	47	23,5
26	Cultura	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	1	0	P	0	3	3	3	3	2	1	3	2	1	0	1	X	49	24,5
TOTAL		41	57	52	28	65	38	32	41	45	48	55	52	28	53	12	15	20	22	55	20	48	31	36	23	47	34		
PROMEDIO		20,5	28,5	26	14	32,5	19	16	20,5	22,5	24	27,5	26	14	26,5	6	7,5	10	11	27,5	10	24	15,5	18	11,5	23,5	17		

MOTRICIDAD

DEPENDENCIA

Tabla 24 (2) Matriz de Análisis Estructural – MicMac de cruce de variables. Elaboración propia en colaboración al Centro Comercial Los Molinos.

Finalmente, y teniendo en cuenta la motricidad y dependencia, se determinaron las variables esenciales según sus resultados promedio, dando cuenta de aquellos elementos que son vitales por el nivel de influencia que ejercen a nivel interno y externo o demostrando cuáles variables son más susceptibles (dependientes) de los movimientos internos y externos.

### Variables Esenciales

#### A. Motricidad Interno: Alta influencia desde las variables internas

1. Estructura de gestión de marca (53/26,5)
2. Sistema tecnológico (48/24)
3. Volumen de ventas (47/23,5)
4. Estructura de toma de decisiones (43/21,5)
5. Indicador de deserción de marcas (41/20,5)

#### B. Motricidad Externo: Alta influencia desde las variables externas

1. Demografía (56/28)
2. Competencia y su estrategia (54/27)
3. Entorno geográfico (52/26)
4. Seguridad en la ciudad (51/25,5)
5. Cultura (24,5)

#### C. Dependencia: Alta dependencia de la influencia interna y externa

1. Estructura de gestión de marca (65/32,5)
2. Nivel de comunicación estratégica (57/28,5)
3. Volumen de ventas (55/27,5)
4. Competencia y su estrategia (55/27,5)
5. Mezcla comercial (53/26,5)

## 7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

La recolección de datos se hizo con base en la investigación cualitativa y cuantitativa mencionadas anteriormente, a través de entrevistas y encuestas a los comerciantes de Los Molinos. A continuación se presenta la información correspondiente a cada una de estas técnicas aplicadas en el centro comercial.

### 7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Con el fin de validar la información que se había construido a lo largo de las herramientas de diagnóstico mencionadas anteriormente y darle mayor contundencia al ejercicio estratégico propuesto para el desarrollo del plan de relacionamiento con el cliente comercial por parte del Centro Comercial Los Molinos, se realizó la investigación pertinente desde los enfoques cualitativo y cuantitativo, dando cuenta de diferentes resultados que traerían consigo información vital para el desarrollo de dicho plan.

Para el desarrollo de estas investigaciones se partió de una serie de *hipótesis* con relación a la percepción de los comerciantes frente al trabajo desempeñado por la administración del Centro Comercial Los Molinos, especialmente en el área de Relaciones Corporativas.

Estas HIPÓTESIS fueron:

- Las marcas grandes y reconocidas del Centro Comercial Los Molinos no se ven afectadas por las acciones que desde Relaciones Corporativas y Mercadeo se hagan para atraer clientes externos.
- Las marcas pequeñas o en crecimiento son las que mejor perciben las acciones de Mercadeo que hace la administración del Centro Comercial Los Molinos para atraer nuevos clientes.
- Los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos reconocen la importancia de hacer estrategias pensadas en los clientes finales y en ellos como comerciantes.
- Las marcas pequeñas valoran y reconocen las actividades de capacitación realizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos en cabeza del área de Relaciones Corporativas.

- Las actividades principales de promoción y eventos realizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos son aprovechadas por las marcas pequeñas más que por las marcas grandes.
- Las marcas prefieren las actividades localizadas en un punto particular, que en los pasillos del centro comercial; con esto evitan elementos distractores de sus vitrinas.
- Las marcas del Centro Comercial Los Molinos ven en la administración y el área de Relaciones Corporativas un aliado estratégico para su crecimiento comercial.
- Las marcas prefieren el contacto digital por la practicidad e inmediatez de la información.

Así, con base en estas hipótesis se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Identificar la percepción que tienen los comerciantes de Los Molinos sobre el trabajo desarrollado por la administración del centro comercial en cabeza del área de Relaciones Corporativas.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar cómo es la relación de la marca con la administración del Centro Comercial Los Molinos.
- Calificar la labor de la administración del centro comercial en relación al aporte que hace a las marcas presentes en Los Molinos.
- Conocer la percepción y el nivel de relevancia que tienen los comerciantes sobre los medios de comunicación utilizados por el centro comercial para el relacionamiento con las marcas.
- Definir cuáles son las actividades organizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos más apreciadas por los comerciantes.
- Conocer cuáles son las expectativas de los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos con relación a lo que pueda brindar la administración.
- Identificar cuáles son los aspectos más valorados por los comerciantes en la relación de la administración del Centro Comercial Los Molinos con sus marcas.

## 7.2.DISEÑO DE VARIABLES (Categorías)

Una variable es un atributo que puede adoptar diferentes valores. En la medida que esos valores sean más cualitativos se suelen denominar CATEGORÍAS.

“Una variable es lo que podemos observar, codificar o cuantificar en los sujetos sobre los que investigamos. El término variable viene del hecho de que los sujetos pueden ser distintos con respecto a distintas variables” Morales, P. (2012).

Las categorías se pueden dividir de muchas formas según el ámbito en que se desarrollen, así, “las variables independientes son las que elegimos libremente, o manipulamos, para verificar su efecto en, o su relación con, las variables dependientes” Morales, P. (2012). En el caso particular de este proyecto, se cuenta con una serie de variables dependientes derivadas del ejercicio de la administración del Centro Comercial Los Molinos con los comerciantes y una variable independiente que da cuenta del tiempo de la marca en el centro comercial para reconocer la influencia de esto en la percepción general del desempeño de la administración del Centro Comercial Los Molinos.

Adicionalmente, para este proyecto es necesario identificar varios elementos claves que lleven al desarrollo de los objetivos propuestos, estas categorías deberán responder a las inquietudes del centro comercial, su actual desempeño y las posibilidades de desarrollo estratégico dentro y fuera de la organización.

### CATEGORÍAS DE VALORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS

OBJETIVO	CATEGORÍA
Conocer el tiempo de cada marca en el Centro Comercial Los Molinos (permite identificar la relación tiempo-percepción).	Tiempo de la marca en el Centro Comercial Los Molinos.
Identificar la percepción de los comerciantes sobre el nivel de cercanía de la administración con la marca.	Relación de la administración del Centro Comercial Los Molinos con la marca.
Definir el nivel de eficiencia de la administración del Centro Comercial Los Molinos en relación a su trabajo con los comerciantes y los beneficios que se generan para ellos.	Eficiencia de la administración del Centro Comercial Los Molinos en relación al trabajo con la marca.
Medir la percepción sobre el nivel de utilidad de las formas de comunicación de la administración del Centro Comercial Los Molinos con los comerciantes.	Formas de comunicación de la administración del Centro Comercial Los Molinos con la marca.
Identificar el nivel de impacto de las actividades realizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos en relación a las ventas de los comerciantes.	Gestión e impacto de eventos del Centro Comercial Los Molinos en relación a las ventas de la marca.

Conocer la percepción de los comerciantes sobre la pertinencia de las actividades desarrolladas por la administración del Centro Comercial Los Molinos en relación al vínculo con los clientes comerciales y clientes externos.	Pertinencia de las actividades desarrolladas por la administración del Centro Comercial Los Molinos en relación al vínculo con los públicos internos y externos.
Listar los aspectos que los comerciantes consideran más importantes de la relación entre ellos y la administración del Centro Comercial Los Molinos	Aspectos más valorados en la relación de la administración del Centro Comercial Los Molinos con la marca.
Conocer las expectativas de los comerciantes frente al trabajo que desempeña la administración del Centro Comercial Los Molinos.	Expectativas de la marca frente a la administración del Centro Comercial Los Molinos.

Tabla 25 (2) Categorías de valoración para el desarrollo de instrumentos. Elaboración propia.

### 7.2.1. DISEÑO MUESTRAL

La investigación que respalda este proyecto es de tipo DESCRIPTIVO donde se pretende encontrar la respuesta a una serie de hipótesis planteadas anteriormente que surgen como resultado del área de Relaciones Corporativas con su público de interés (comerciantes, propietarios e inversionistas –cliente comercial-).

Para esta investigación se requiere conocer información de primera mano con el cliente objetivo, en este caso, el cliente comercial, validando sus necesidades y percepciones frente a la administración del centro comercial, especialmente en su contacto con el área de Relaciones Corporativas.

El centro comercial Los Molinos cuenta a la fecha (segundo semestre 2015) con 215 marcas adscritas en uso de 243 locales disponibles en toda el área comercial, divididas en 33 categorías de consumo que se agrupan en 6 megacategorías según las necesidades que suplen:

- Moda
- Servicios
- Comidas
- Hogar
- Tecno
- Anclas

Para efectos de esta investigación, es preciso recurrir a herramientas cualitativas y cuantitativas, llegando así a las siguientes muestras probabilísticas necesarias:

### Investigación Cualitativa

Para esta investigación se requiere conocer la percepción de las marcas sobre su relación con la administración del centro comercial en representación directa del área de Relaciones Corporativas, para esto se dispone de una *Entrevista Personal y Directa* con los administradores de 8 marcas presentes en el centro comercial de diferentes categorías y 2 de las 3 anclas de Los Molinos (Almacenes Éxito, Homecenter), procurando a su vez, encontrar marcas en las 4 categorías de segmentación de clientes (tipo A, B, C y D).

Se realiza la investigación cualitativa con el uso de la entrevista personal o a profundidad, descrita por Malhotra (2008) como “no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”. Así, y apoyados en la necesidad de reconocer quiénes tienen qué tipo de percepción sobre las acciones de la administración del centro comercial se valida el uso de esta técnica de investigación.

La selección de las marcas se hace teniendo en cuenta algunas características de ellas como el nivel de participación de las actividades del centro comercial, el conocimiento de la labor de la administración, las experiencias (positivas o negativas) que haya tenido con la administración, el nivel de involucramiento con la administración y su fortaleza comercial en el centro comercial; las marcas consideradas Anclas fueron tenidas en cuenta desde el principio por su nivel de influencia en el éxito del centro comercial con el cliente final.

Así, las marcas entrevistadas se encontraron en diferentes categorías primando moda, que es el rubro más grande en el centro comercial, y de diferentes tipos por su influencia en el consumidor: marcas anclas<sup>7</sup>, marcas destino<sup>8</sup>, marcas pequeñas<sup>9</sup>, marcas comerciales<sup>10</sup> y marcas de nicho<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Marcas Ancla: Aquellas marcas que se consideran estratégicas en el desarrollo de un Centro Comercial. La actividad comercial se gesta principalmente alrededor de estas marcas.

MARCA	CATEGORÍA	TIPO
Homecenter	Hogar	Ancla
Almacenes Éxito	Supermercado/Hogar	Ancla
Parmesano	Comidas	M. Pequeña
Arte Chiné	Moda	M. Nicho
Chevignon	Moda	M. Destino
GEF	Moda	M. Destino
StEven	Moda	M. Comercial
Fatelares	Hogar	M. Comercial
Stop	Moda	M. Comercial
Dislicores	Comidas	M. Nicho

La entrevista se hizo con los administradores de estas marcas porque son ellos quienes día a día se benefician o no de las acciones del área administrativa de Los Molinos, además, son quienes tienen relación directa con el área de Relaciones Corporativas. Otras instancias de la marca como gerentes de ventas, directores de mercadeo e incluso propietarios, no tienen la dinámica constante de relacionamiento con el espacio de Los Molinos lo que generaría respuestas sesgadas por el desconocimiento de estas acciones.

### Investigación Cuantitativa

En este punto de la investigación se quiere conocer puntualmente el impacto de las acciones de la administración del centro comercial en la gestión de la marca, las formas de comunicación y las expectativas frente a los posibles proyectos que se tengan en mente para los comerciantes.

Desde la definición de Malhotra (2008), la encuesta es un “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”, en este caso la encuesta se aplicó a 103 marcas del universo total de marcas presentes en el centro comercial. Este número sale de la siguiente fórmula estadística:

<sup>8</sup> Marcas Destino: Son marcas que no determinan el accionar del centro comercial como las anclas, pero sí son fundamentales porque gran parte del tránsito se hace para comprar en ellas.

<sup>9</sup> Marcas Pequeñas: Generalmente no tienen más de 3 locales a nivel local o nacional; no representan gran influencia en los estimativos de ventas globales de los centros comerciales.

<sup>10</sup> Marcas Comerciales: Son marcas reconocidas, de buena respuesta comercial pero que no son destino común para las compras.

<sup>11</sup> Marcas de Nicho: Están enfocadas en mercados especializados con consumos no masivos. Sus ofertas son especiales y sectorizadas según sus clientes finales.

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

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

	SIGNIFICADO	VALOR
N	Tamaño de la población o universo.	215
K	Nivel de confianza.	95%
E	Error muestral deseado	7%
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de éxito	50%
<b>N</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>103</b>

La selección de las marcas se hizo de manera *aleatoria*, procurando abarcar marcas representantes de las 4 categorías de segmentación de clientes (tipo A, B, C y D).

Para esta encuesta de tipo *directa estructurada* donde los participantes conocían la intención de las preguntas bajo la preparación de un cuestionario formal con preguntas planteadas en un orden determinado, se realizó bajo el modelo de *preguntas de alternativa fija* donde los encuestados debían elegir de un “conjunto predeterminado de respuestas” (Malhotra, 2008).

El uso de esta técnica se hizo aprovechando las ventajas de facilidad en la aplicación de las preguntas, la confiabilidad de los datos por ser respuestas con alternativas planteadas por el investigador reduciendo así la variabilidad y subjetividad de los datos (Malhotra, 2008).

### 7.2.2. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para la investigación cualitativa a través de entrevista personal se elaboró una guía que consta de 11 preguntas abiertas que permiten flexibilizar el contacto con el entrevistador:

“una entrevista en profundidad puede durar de 30 minutos a más de una hora. El entrevistador comienza haciendo una pregunta general, luego el entrevistador anima al sujeto a hablar libremente sobre sus actitudes hacia [el tema en cuestión]. Después de hacer la pregunta inicial, el entrevistador utiliza un formato no estructurado. La dirección que toma la entrevista está determinada por la respuesta inicial del sujeto, la indagación

que hace el entrevistador para obtener detalles y las respuestas del sujeto”. (Malhotra, 2008).

Así, en 10 encuentros de 30 a 45 minutos aproximadamente se abordaron temas relacionados con el trabajo de la administración del Centro Comercial Los Molinos, la satisfacción con lo recibido, las expectativas frente al trabajo que desempeña el área de Relaciones Corporativas, la percepción frente a las actividades del centro comercial, entre otros.

Esta es la guía de entrevista utilizada como base para estos encuentros personales:

1. ¿Cómo considera que es la relación de la administración del centro comercial con su marca?
2. ¿Cómo se ha sentido con el trabajo que ha desempeñado la administración en relación a su marca?
3. ¿Considera que la administración busca vías de encuentro con los comerciantes? ¿De qué forma?
4. ¿Siente que el trabajo de la administración le ha aportado de alguna forma en particular a su marca? ¿La ve como un soporte? ¿De qué forma?
5. ¿Considera usted que el tipo de servicio que recibe por parte de la administración es una política (filosofía) del centro comercial o es el resultado de la actitud del personal que lo atiende a usted directamente?
6. ¿De todas las actividades que hace la administración del centro comercial para los comerciantes, cuáles destaca y por qué? (charlas, capacitaciones, encuentros, apertura de espacios digitales, seguimientos periódicos, eventos para el público externo, etc.)
7. ¿Cuáles son los eventos que organiza la administración de Los Molinos que usted más aprecia en términos de favorabilidad para su marca?
8. ¿Cuál enfoque de desarrollo de actividades y estrategias considera usted más positivo: Que las actividades se hagan pensando en el comerciante o que las actividades se hagan pensando en el cliente final?
9. ¿Qué mejoraría del trabajo que realiza la administración del centro comercial? ¿Qué exalta del trabajo que realiza la administración del centro comercial?
10. ¿Qué espera usted recibir de la administración del centro comercial?
11. ¿Tiene alguna idea que le gustaría compartir?

Para la investigación cuantitativa a través de encuesta directa estructurada, se hizo un cuestionario de 7 preguntas estructuradas entre Cerradas, Opción Múltiple, Escala de Medición (Likert) y una final abierta.

La encuesta se desarrolló con los administradores de las marcas del centro comercial en tres etapas:

La primera etapa se envió por correo electrónico a la base de datos del centro comercial, lo que trajo consigo una respuesta muy parca y lenta (en una semana se desarrollaron 10 encuestas); en una segunda etapa, y procurando darle efectividad a la encuesta y su solución, se hicieron visitas a los locales comerciales para desarrollar en conjunto la encuesta, acompañando y motivando a los comerciantes a diligenciarla; esta segunda etapa también tomaba más tiempo del estipulado ya que se convirtió en un espacio informal de “quejas y reclamos” por parte de los comerciantes haciendo que la toma de los datos tomara en promedio 15 – 25 minutos por marca, sin embargo, la riqueza de la información obtenida allí valió la decisión de acompañar personalmente las encuestas.

En una tercera etapa, donde el tiempo se agotaba para el diligenciamiento de las encuestas, se decidió imprimir el documento y entregarlo personalmente a los locales, de esta forma se logró llegar a la cantidad de 102 encuestas (99% del estipulado) con el soporte adicional del recibimiento de comentarios de primera mano por parte de los comerciantes del centro comercial.

Este fue el cuestionario aplicado:

**Nombre y número del local \***

**Cargo que desempeña \***

**1. Cuánto tiempo lleva la marca en el centro comercial? \***

Medición en años. Seleccionar sólo una respuesta

- Menos de 1 año
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- 6 años
- 7 años
- 8 años
- 9 años

**2. Califique de 1 a 10 la labor de la administración del centro comercial en relación a las necesidades de las marcas \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total deficiencia en la labor de acompañamiento



Total excelencia en la labor de acompañamiento

**3. Califique de 1 a 5 el nivel de impacto de las actividades realizadas por el centro comercial Los Molinos en las ventas de su marca \***

1 indica BAJO IMPACTO - 5 indica ALTO IMPACTO

	1	2	3	4	5
Ferias artesanales y de sabores	<input type="radio"/>				
Eventos musicales	<input type="radio"/>				
Feria de arte Los Molinos	<input type="radio"/>				
Promociones especiales (Comfama, promopicnic, etc)	<input type="radio"/>				
Exhibiciones especiales (superhéroes, starwars, carros miniatura, etc)	<input type="radio"/>				
Evento de Navidad	<input type="radio"/>				
Transmisión de eventos deportivos	<input type="radio"/>				
Spa Los Molinos	<input type="radio"/>				

4. Con respecto a los medios de comunicación que tiene la administración con la marca, califique de 1 a 5 cada publicación con relación al nivel de utilidad que usted le encuentra para sus intereses \*

	1	2	3	4	5
Intranet	<input type="radio"/>				
Correo electrónico personalizado	<input type="radio"/>				
Circulares	<input type="radio"/>				
Telecontacto	<input type="radio"/>				
Visitas personalizadas	<input type="radio"/>				

5. Queremos saber su opinión sobre las siguientes cuestiones, marque sólo una respuesta para cada consideración: \*

	Total/ Desacuerdo	Bastante desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante deacuerdo	Total/ Deacuerdo
La relación con la administración de Los Molinos es cercana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestión de la administración de Los Molinos ha contribuido con el crecimiento del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En las actividades de la administración se tiene en cuenta a la marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La administración de Los Molinos desarrolla actividades pertinentes para la marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La administración de Los Molinos es constante en el trabajo con la marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La marca se beneficia de las actividades que realiza la administración de Los Molinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La administración de Los Molinos desarrolla sus actividades pensando en los comerciantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La administración de Los Molinos desarrolla sus actividades pensando en los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Indique 3 de los aspectos que debería tener en cuenta la administración de Los Molinos para relacionarse con los comerciantes. \***

- Amabilidad en el trato
- Soluciones rápidas a las necesidades
- Desempeño de los equipos de trabajo
- Innovación en las actividades de marca
- Capacitaciones a los comerciantes
- Control normativo
- Comunicación constante
- Personalización de las relaciones
- Alianzas entre marcas y Centro Comercial
- Proactividad en las respuestas

**7. Si tiene alguna sugerencia para la administración, le agradecemos nos de sus comentarios en este punto:**

### 7.3.PREPLAN DE ANÁLISIS

El análisis de los resultados obtenidos con la entrevista y la encuesta realizadas a los administradores, jefes de tienda, líderes y encargados de las diferentes marcas del Centro Comercial Los Molinos se hará bajo la búsqueda de información relevante que dé cuenta de la percepción de los comerciantes (o clientes comerciales) sobre el trabajo desarrollado por la administración del Centro Comercial Los Molinos para con este cliente en particular.

El tipo de análisis será interpretativo teniendo en cuenta las respuestas de los comerciantes sobre cada pregunta presentada en la encuesta y en la entrevista, de esta forma se podrá concluir la percepción de estos sobre el desempeño de la administración del Centro Comercial Los Molinos.

## 8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS – HALLAZGOS –

A continuación se presentan los hallazgos presentados luego de realizar la entrevista y la encuesta a los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos.

### 8.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (Entrevista)

El primer análisis que se hará es de las entrevistas realizadas a los administradores de 10 marcas del Centro Comercial Los Molinos.

Para estos efectos se presentará la matriz de las entrevistas que toma los puntos más importantes de cada una bajo tres aspectos fundamentales: Aprendizaje Fundamental, Aprendizaje Repetido y Discrepancia Sustancial; con estos puntos se dará cuenta de lo que más llama la atención de cada entrevista, lo que es común en las percepciones de los entrevistados y las grandes diferencias encontradas en esa percepción.

Cabe recordar que esta entrevista (al igual que la encuesta), se hizo para validar las hipótesis que se tenían sobre el desempeño y la percepción de los comerciantes sobre la administración del Centro Comercial Los Molinos (aparte 7.1 de este informe). Esta fue la ficha técnica de las entrevistas realizadas:

<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>	Del 9 al 11 de Noviembre de 2015
<b>EMPRESA:</b>	Centro Comercial Los Molinos
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>	Satisfacción comerciantes con desempeño de la administración del Centro Comercial Los Molinos.
<b>OBJETIVO:</b>	Identificar la percepción que tienen los comerciantes de Los Molinos sobre el trabajo desarrollado por la administración del centro comercial en cabeza del área de Relaciones Corporativas.
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>	Cualitativa, descriptiva y concluyente.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO:</b>	Censo poblacional, administradores de locales del Centro Comercial Los Molinos. 8 marcas presentes en el centro comercial de diferentes categorías y 2 de las 3 anclas de Los Molinos (Almacenes Éxito, Homecenter).
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	10 entrevistas
<b>TÉCNICA:</b>	Entrevista personal y directa.
<b>INSTRUMENTO:</b>	Guía de entrevista con 11 preguntas.
<b>TIEMPO PROMEDIO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b>	Entre 30 y 45 minutos por entrevista.

Tabla 26 (2) Ficha técnica Entrevista de percepción de trabajo administración – Centro Comercial Los Molinos

FICHA	APRENDIZAJE FUNDAMENTAL	APRENDIZAJE REPETIDO	DISCREPANCIA SUSTANCIAL
<b>FICHA ENTREVISTA 1:</b> Nombre: Manuel Salvador Ocampo Mesa Cargo: Gerente de Tienda Los Molinos Empresa: Homecenter – Sodimac Años: 2008 Fecha: 9 noviembre Hora: 2:00pm	Algunas marcas están supeditadas por las gerencias centrales y por eso no se vinculan a las actividades del centro comercial donde se les invita.	Apoyo a las actividades de formación en servicio al cliente. Enfoque en el cliente final. Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.	FALTA DE SEGURIDAD PARA LAS ANCLAS Control de la seguridad para las anclas.
<b>FICHA ENTREVISTA 2:</b> Nombre: Jorge Iván Ochoa Posada Cargo: Gerente Almacén Los Molinos Empresa: Almacenes Éxito Años: 2006 Fecha: 9 noviembre Hora: 3:00pm	Los eventos que convocan gente le dan fuerza al trabajo comercial de las marcas, ya que atraen gente que compra.	Apoyo a las actividades de formación en servicio al cliente. Enfoque en el cliente final. Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.	LOS EVENTOS SON ESTRATÉGICOS PARA LA MARCA El apoyo a los eventos de fin de semana para las familias.
<b>FICHA ENTREVISTA 3:</b> Nombre: Gloria Garcés Sierra Cargo: Propietaria Empresa: Arte Chiné Años: 2011 Fecha: 9 noviembre Hora: 4:00pm	Las marcas pequeñas demandan mayor protagonismo y visibilidad para sentirse parte del centro comercial.	Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.	LOS EVENTOS NO SON ESTRATÉGICOS PARA LA MARCA El rechazo por los eventos en fin de semana.
<b>FICHA ENTREVISTA 4:</b> Nombre: Juan Pablo Marín Serna Cargo: Administrador Empresa: Dislicores Años: 2011 Fecha: 9 noviembre Hora: 5:30pm	La necesidad de realizar eventos que generen algo a las marcas más allá de las ganancias, como bases de datos actualizadas. Por el tipo de centro comercial y de productos de la marca, Los Molinos es un reto por los clientes que los visitan a diferencia de Oviedo o El Tesoro.	Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.	LA CONVOCATORIA NO ES BUENA Y PIERDE CONTUNDENCIA LA ESTRATEGIA La falla en el tipo de convocatoria que no logra cumplir con una cuota atractiva para las marcas.
<b>FICHA ENTREVISTA 5:</b> Nombre: Juan Esteban Rodríguez Puerta Cargo: Auxiliar Administrativo Empresa: Parmessano	Una experiencia negativa puede modificar toda la percepción positiva que se tenía hacia el trabajo de la administración.	Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.	LOS EVENTOS EN EL SKYMAX NO SON BUENOS El rechazo a los eventos en el SkyMax.

<p>Años: 2010 Fecha: 10 noviembre Hora: 4:00pm</p>			
<p><b>FICHA ENTREVISTA 6:</b> Nombre: Jenny Rentería Cargo: Administradora Empresa: Gef – Punto Blanco Años: 2006 Fecha: 10 noviembre Hora: 5:00pm</p>	<p>El invitar a las marcas a los eventos realizados por la administración los compromete emocionalmente con la marca, llevando a perder egoísmos frente a otros competidores.</p>	<p>Apoyo a las actividades de formación en servicio al cliente. Enfoque en el cliente final Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.</p>	<p>LOS EVENTOS FOCALIZADOS NO SON BUENOS El rechazo a los eventos focalizados en un solo punto.</p>
<p><b>FICHA ENTREVISTA 7:</b> Nombre: Marisela Uribe Aguiar Cargo: Administradora Empresa: StEven Años: 2010 Fecha: 11 noviembre Hora: 3:00pm</p>	<p>Por el trato personalizado, la marca se siente parte de la organización. La mención de marca es muy bien valorado por la marca, independiente del tipo de evento.</p>	<p>Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía. Pertinencia en las formas de contacto.</p>	
<p><b>FICHA ENTREVISTA 8:</b> Nombre: Paola Andrea Álvarez Flórez Cargo: Administradora Empresa: Fatelares Años: 2008 Fecha: 11 noviembre Hora: 4:00pm</p>	<p>Consideran que la atención es personalizada, es como tener un equipo propio para la marca.</p>	<p>Pertinencia en las formas de contacto. Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.</p>	
<p><b>FICHA ENTREVISTA 9:</b> Nombre: Vanesa Obando Valencia Cargo: Líder de tienda Empresa: Stop Años: 2006 Fecha: 11 noviembre Hora: 4:30pm</p>	<p>No es tan fuerte la relación porque no se ve la necesidad, es muy racional. Aunque la organización tiene clara su política de servicio, ellos evidencian que el servicio también depende de la persona y las actuales no son las más adecuadas. Valoran más las conferencias y charlas personalizadas que otras formas de contacto. Los reconocimientos a los clientes con el registro de facturas es muy bueno. Los eventos no benefician a la marca directamente.</p>	<p>Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía. Pertinencia en las formas de contacto. Enfoque en ambas partes, cliente y consumidor.</p>	<p>NO SE CONSIDERA QUE EL SERVICIO SEA TAN BUENO. Discrepancias con la atención en la recepción porque no son amables con el personal, sea personal o por llamadas. El horario de los encuentros con los comerciantes no es el más pertinente para los almacenes pequeños, esto interfiere en la percepción de si los tienen o no en cuenta.</p>

	<p>Muchos clientes definen su fidelidad a las marcas del centro comercial en vía de las rifas que se hacen en el centro comercial, esto puede hacer que se vayan para otras partes.</p> <p>Aunque se destaca la labor del centro comercial, no es excepcional.</p>		<p>El rechazo a los eventos focalizados en un solo punto.</p> <p>Problemas con la normatividad de los horarios de apertura y cierre de locales.</p> <p>Traer eventos y decoración especial para las otras zonas, se quedaron en Bosque.</p>
<p><b>FICHA ENTREVISTA 10:</b>  Nombre: Marlon Toro  Cargo: Administrador  Empresa: Chevignon  Años: 2011  Fecha: 11 noviembre  Hora: 5:30pm</p>	<p>Los correos electrónicos no son tan valorados, prefieren la circular por el control de la información.</p>	<p>Consideran la gestión de la administración como una política organizacional, una filosofía.</p> <p>Pertinencia en las formas de contacto.</p> <p>Enfoque en ambas partes, cliente y consumidor.</p>	<p>Problemas con la normatividad de los horarios de apertura y cierre de locales.</p> <p>Algunos eventos se han hecho perdiendo el sentido o la esencia de la época, eso confunde al cliente y pierde el sentido de familiaridad (Navidad circense).</p>

Tabla 27 (2) Matriz de Entrevistas – Elaboración propia

### 8.1.1. HALLAZGOS

#### APRENDIZAJE FUNDAMENTAL

- Cada una de las marcas tiene percepciones muy particulares del servicio presentado por la administración del centro comercial, basado principalmente en sus características y necesidades particulares; algunos coinciden en lo positivo de la labor, otros no la consideran tan positiva.
- Las marcas de gran reconocimiento y trayectoria en el centro comercial son las que más valoran los eventos que realiza el centro comercial, se entusiasman por el tráfico que trae y los beneficios a sus marcas.
- Las directrices de las gerencias generales no permiten que muchas marcas se vinculen directamente en las actividades del centro comercial, pero esto no impide que disfruten del beneficio del tráfico.
- Es importante destacar el nivel de compañerismo entre las marcas; se comprometen en su cotidianidad con el crecimiento de las demás.
- Una mala experiencia con algún elemento de la administración puede deteriorar la percepción positiva de la marca Los Molinos.
- Las marcas buscan beneficios de las actividades de la administración más allá de las ganancias: bases de datos, menciones, participación en encuentros con los clientes, etc.

#### APRENDIZAJE REPETIDO: Las marcas coinciden en:

- El ejercicio de relacionamiento de la administración es acertado.
- Se sienten respaldados por la administración en los proyectos de crecimiento de sus marcas.
- Ven el trabajo del personal de la administración como una filosofía corporativa, no como un estado particular de quien los atiende.
- Las formas de comunicación de la administración se consideran pertinentes, destacando las circulares y los encuentros directos con las marcas.
- La necesidad de continuar con las capacitaciones al personal, sobretodo en temas de servicio al cliente.

- Los comerciantes coinciden en la necesidad de hacer los eventos pensando en el cliente final sin descuidar las necesidades de los comerciantes, pero se evidencia el compromiso en la satisfacción del cliente.
- Algunas de las políticas de control del centro comercial pueden limitar el desarrollo de las marcas; horarios estrictos, restricciones de circulación, políticas de promoción y publicidad de las marcas.

#### DISCREPANCIA SUSTANCIAL

- La principal discrepancia se da con el tema de los eventos; para las marcas reconocidas los eventos son muy importantes y los benefician directamente, para las marcas pequeñas no es tan así, ya que muchos de sus clientes se distraen e incluso se disgustan con las actividades y abandonan la compra.
- La forma como se hacen los eventos ahora concentrados en la nueva zona del centro comercial (Zona Bosque) y el SkyMax ubicado también en esta zona. Esto impide que los locales ubicados en la etapa antigua con sus zonas de tránsito puedan beneficiarse de esta circulación.

#### 8.2.INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA (Encuesta)

El segundo análisis que se hará es de las encuestas realizadas a los administradores de 102 marcas del Centro Comercial Los Molinos.

Para este análisis, se incluirán las gráficas resultado de la tabulación de las respuestas dadas a las 6 preguntas de la entrevista (la última pregunta de tipo abierta, se tendrá presente para las recomendaciones finales de este proyecto).

Esta fue la ficha técnica del cuestionario aplicado:

<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>	Del 9 al 25 de Noviembre de 2015
<b>EMPRESA:</b>	Centro Comercial Los Molinos
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>	Satisfacción comerciantes con desempeño de la administración del Centro Comercial Los Molinos.
<b>OBJETIVO:</b>	Identificar la percepción que tienen los comerciantes de Los Molinos sobre el trabajo desarrollado por la administración del centro comercial en cabeza del área de Relaciones Corporativas.
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>	Cuantitativa, descriptiva y concluyente.
<b>TÉCNICA:</b>	Encuesta personal y vía internet.
<b>INSTRUMENTO:</b>	Cuestionario estructurado, con 7 preguntas estructuradas de tipo Cerradas, Opción Múltiple, Escala de Medición (Likert) y una final abierta.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO:</b>	Censo poblacional, comerciantes del centro comercial Los Molinos (administradores o supervisores de tienda). 215 marcas adscritas en uso de 243 locales disponibles en toda el área comercial, divididas en 33 categorías de consumo
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	102 encuestas (99% de lo planteado)
<b>ALCANCE:</b>	Medellín (Antioquia)
<b>NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:</b>	Nivel de confianza: 95% Margen de error: 7%

Tabla 28 (2) Ficha técnica Encuesta de percepción de trabajo administración – Centro Comercial Los Molinos

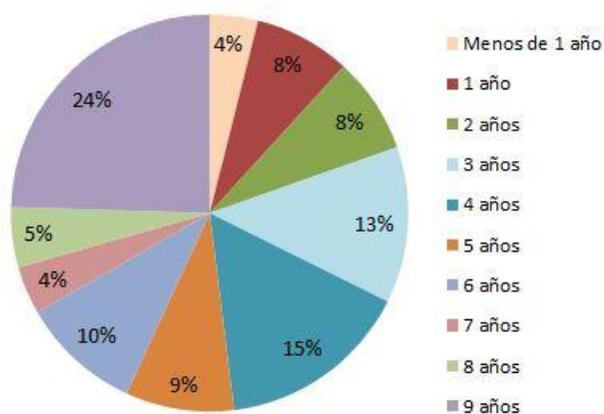
### 8.2.1. GRÁFICOS y HALLAZGOS

Las gráficas se presentarán por bloque de pregunta ya que a pesar de ser 6 los temas generales abordados, algunas de estas preguntas se abrían a su vez a cuestiones directas (de esta forma se cuenta en realidad con 27 respuestas por parte de los comerciantes).

PREGUNTA	RESPUESTAS REQUERIDAS
1	1
2	1
3	8
4	5
5	8
6	3
7	1 abierta

**Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo lleva la marca en el centro comercial? Medición en años.

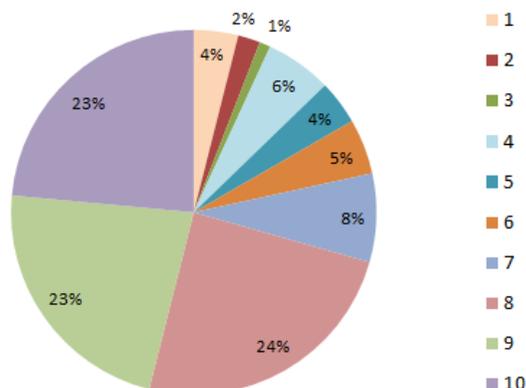
### 1. Tiempo en el centro comercial



- La mayoría de los encuestados (25 marcas, 24% del total) están con el Centro Comercial Los Molinos desde su apertura, hace 9 años.
- Otra porción importante que suma el 48% del total de los encuestados (49 marcas), están en el Centro Comercial Los Molinos desde la apertura de la Zona Bosque en el año 2011.

**Pregunta 2.** Califique de 1 a 10 la labor de la administración del centro comercial en relación a las necesidades de las marcas. Abarcando la escala desde 1 (deficiente) hasta 10 (excelente).

### 2. Calificación de la labor -Escala 1 a 10-



- El 70% de los encuestados (72 marcas) califican la labor de la administración del Centro Comercial Los Molinos de manera muy positiva (valoración entre 8, 9 y 10).
- Del 30% restante, el 17% de los encuestados (17 marcas), califican negativamente la labor de la administración del Centro Comercial Los Molinos, con valores entre 1 y 5.
- Cruzando las dos primeras preguntas (tiempo en el centro comercial y calificación de la labor de la administración), nos encontramos con la siguiente gráfica:

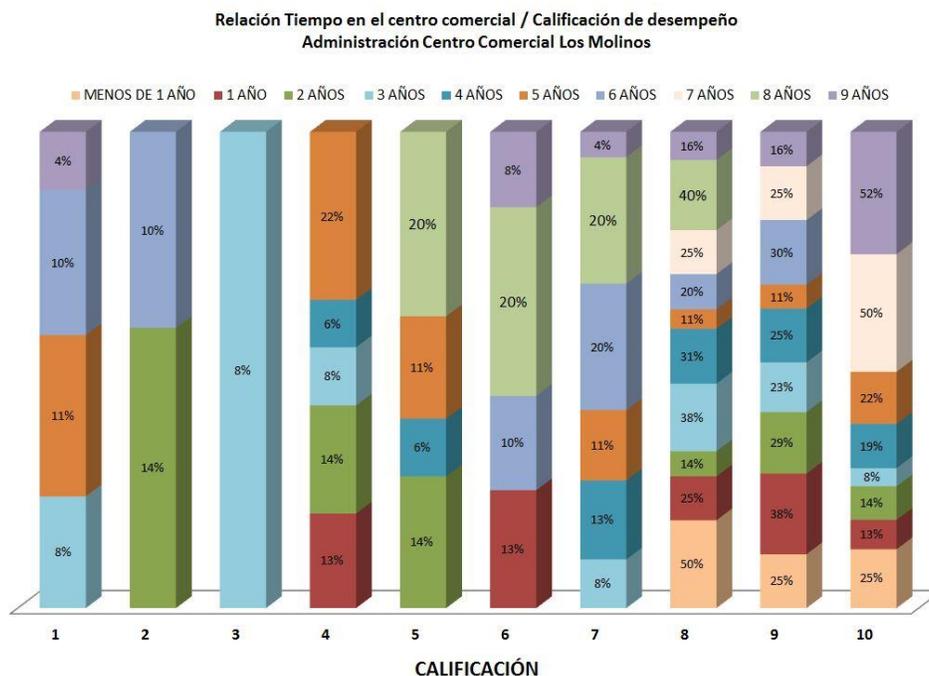


Gráfico 13 (2) Gráfico de relación Tiempo en Centro Comercial / Calificación General de Desempeño.

En ella se observa que:

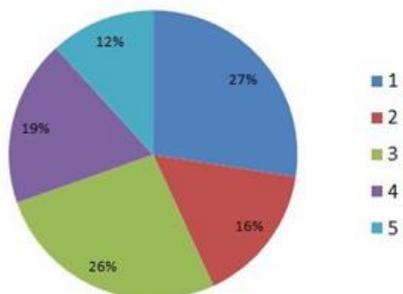
- Las marcas que llevan más tiempo en el centro comercial (7, 8 y 9 años) son las que mejor califican la labor de la administración, junto con las marcas más jóvenes (menos de 1 año, 1, 2 y 3 años).
- Las calificaciones menos favorables se dan de manera pareja en marcas que llevan diferente tiempo en el centro comercial (menos de 5 años, 9 marcas; 5 años o más, 8 marcas).
- Las molestias se dan por casos puntuales de normativa de horarios, pertinencia de la información, pertinencia de la dinámica de los eventos, atención en la administración y cobro de parqueaderos.

MARCA	TIEMPO EN EL CC	CALIFICACIÓN
Reebok	1 año	4
Candelaria	2 años	4
IPod Cell	2 años	2
Movistar	2 años	5
Decameron	3 años	4
Mcdonald's	3 años	3
Doppler	3 años	1
Sportline	4 años	4
Esprit	4 años	5
Karibik	5 años	1
Akana	5 años	5
Parmesano	5 años	4
Todofresa	5 años	4
Nueve Lunas	6 años	1
Gino Pascalli	6 años	2
Zavatty	8 años	5
Tania	9 años	1

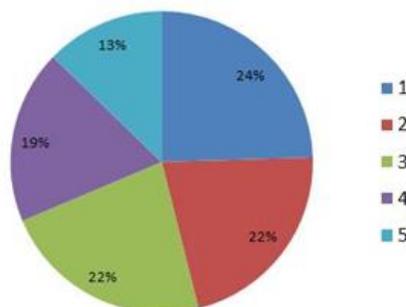
Tabla 29 (2) Referencia de marcas encuestadas del Centro Comercial Los Molinos que dieron un resultado negativo a la labor de la administración del centro comercial.

**Pregunta 3.** Califique de 1 a 5 el nivel de impacto de cada actividad realizada por el centro comercial Los Molinos en las ventas de su marca. Abarcando la escala desde 1 (bajo) hasta 5 (alto).

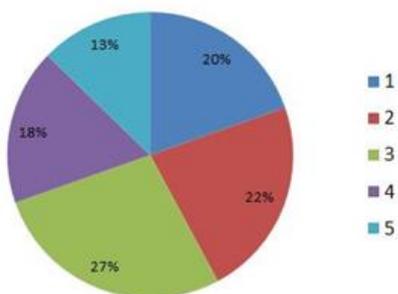
**3. Ferias artesanales y de sabores**



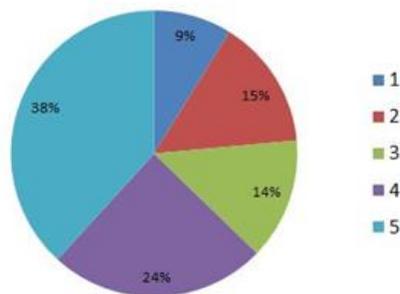
**3. Eventos musicales**



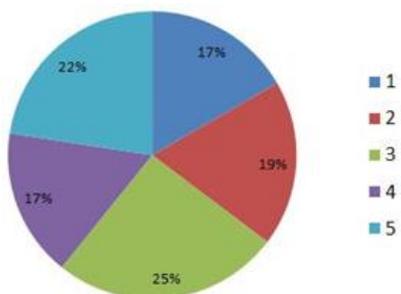
**3. Feria de arte Los Molinos**



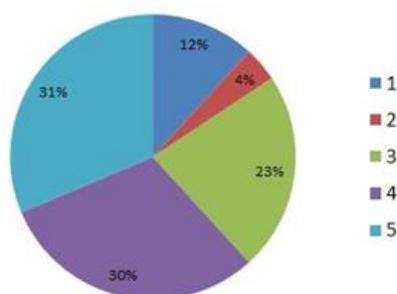
**3. Promociones especiales**



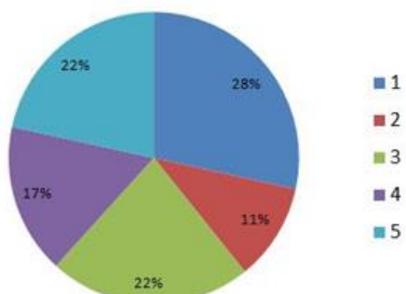
**3. Exhibiciones especiales**



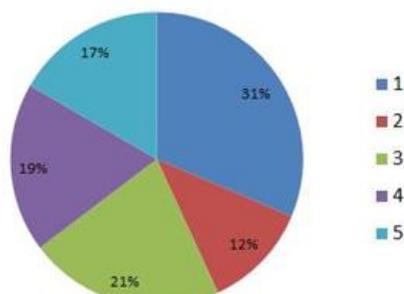
**3. Evento de Navidad**



**3. Spa Los Molinos**



**3. Transmisión de eventos deportivos**

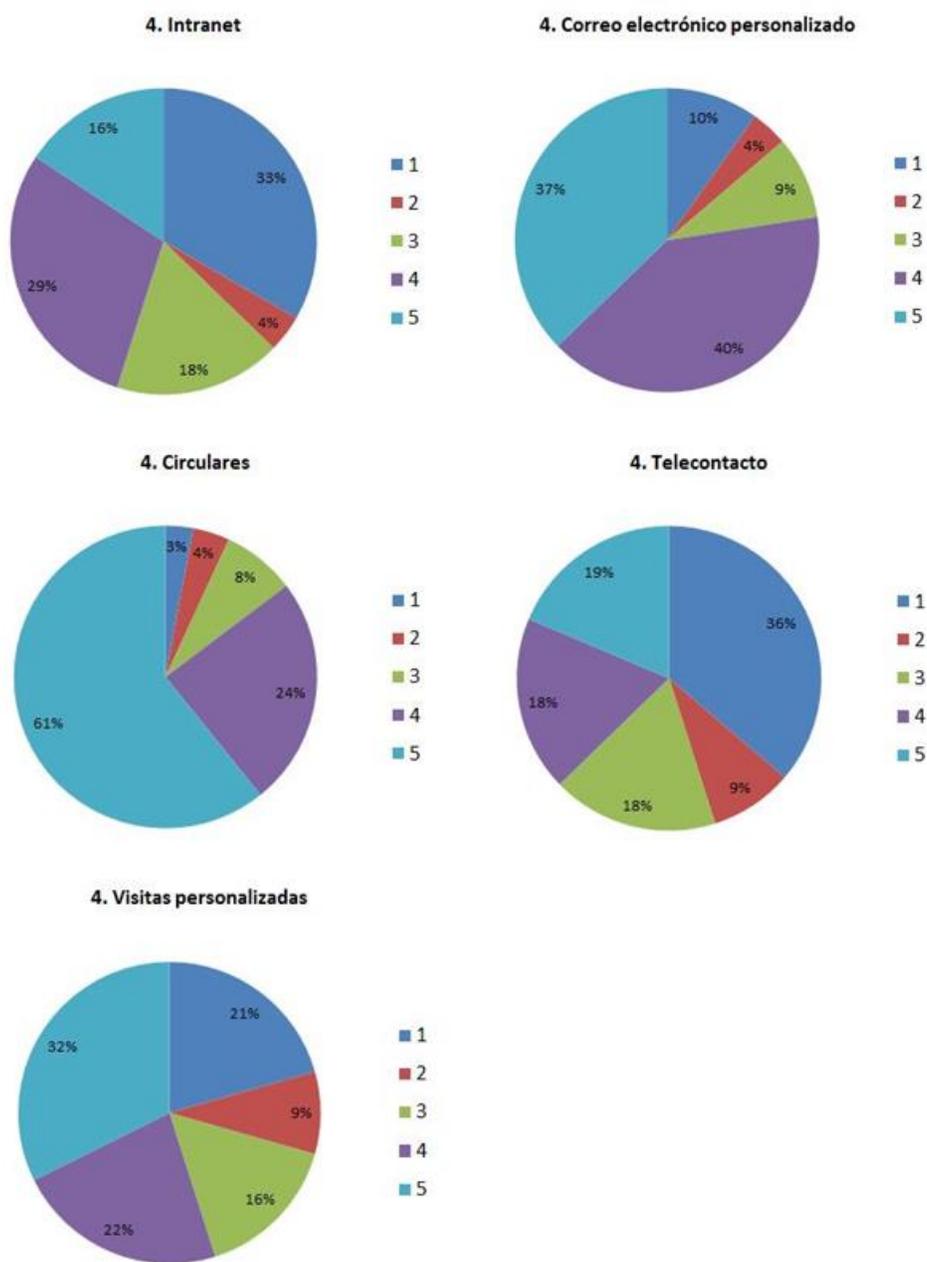


La intención detrás de esta pregunta era conocer la percepción de los comerciantes sobre las diferentes actividades que realiza el Centro Comercial Los Molinos en relación a su beneficio desde las ventas. Es innegable incluso por las marcas, que estas actividades atraen mucho público al centro comercial, pero más allá de eso, el objetivo de la marca es vender y esta fue la medición que se hizo desde la favorabilidad. Estos fueron los resultados obtenidos:

- Las actividades mejor valoradas son aquellas que atraen público para consumo, como lo son las promociones especiales y los eventos de Navidad (que es una época tradicionalmente de compras), con un 62% y un 61% respectivamente de calificación entre 4 y 5.
- La valoración de estas actividades es muy pareja entre las marcas jóvenes del centro comercial (menos de 5 años) y las marcas con más trayectoria (5 años en adelante).
- Las actividades menos favorecidas son aquellas que traen circulación pero no necesariamente llevan a la compra en los establecimientos del centro comercial; la transmisión de los eventos deportivos y las ferias artesanales y de alimentos fueron desfavorecidos con una calificación de 1 y 2 por un 43% de los encuestados en cada caso; el SPA Los Molinos recibió un 39% de desfavorabilidad y los eventos musicales fueron los más castigados con un 46% de baja calificación donde la queja principal es que se están limitando a desarrollarlos en la Zona Bosque.
- Quienes más castigaron estas actividades fueron las marcas de más tiempo en centro comercial (5 años en adelante), en ellas prevaleció el descontento en su calificación.
- Por último, las actividades que prevalecen en no generar ningún impacto (calificados en su mayoría con 3) son la feria de arte (27%) y las exhibiciones especiales (25%), incluso la tendencia es a ser mal valorados por los comerciantes.
- En este punto, quienes menos impacto encontraron en las actividades mencionadas anteriormente (pensaron que era decoración del lugar), fueron las marcas jóvenes con menos de 5 años en el centro comercial.
- En el análisis global de las respuestas teniendo en cuenta la trayectoria de la marca en el centro comercial (años de permanencia), se encuentra que las marcas jóvenes (menos de 5 años), son las que en general tienen una percepción menos desfavorable del conjunto de eventos del centro comercial, ya que no tienen referencia de cómo se hacían antes; en las marcas de más trayectoria (más de 5 años), el concepto favorable no es tan generalizado

ya que ellos evidencian el cambio sustancial dado por la priorización de la Zona Bosque en la realización de actividades, lo que ha perjudicado a las demás zonas del centro comercial.

**Pregunta 4.** Con respecto a los medios de comunicación que tiene la administración con la marca, califique de 1 a 5 cada publicación con relación al nivel de utilidad que usted le encuentra para sus intereses. Abarcando la escala desde 1 (inútil) hasta 5 (muy útil).

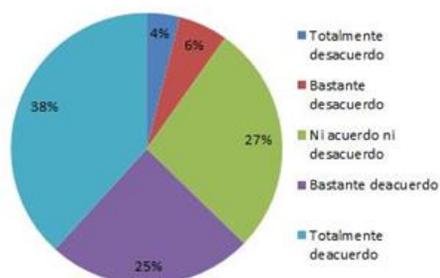


Con esta pregunta se pretendía conocer la percepción de los comerciantes sobre las diferentes formas de comunicación de la administración con cada una de ellas. Cada año la administración piensa en las formas de comunicación más acertadas con su público procurando su comodidad y beneficio, sin embargo, algunas de estas formas no son valoradas como cree la administración haciendo que los esfuerzos se desvíen hacia estrategias que no son positivas para la organización, perdiendo así la oportunidad con otras actividades mejor valoradas por los comerciantes. Estos fueron los resultados de esa consulta:

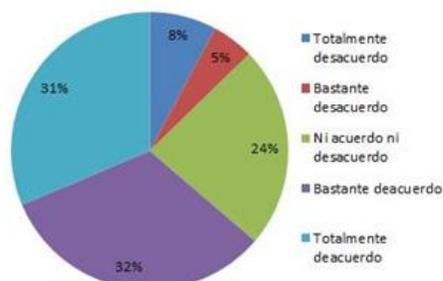
- Las publicaciones mejor valoradas (calificación 4 y 5) son las circulares (85%) y el correo personalizado (77%), teniendo una favorabilidad positiva similar entre marcas de poco tiempo en el centro comercial y marcas de mayor trayectoria.
- La publicación peor valorada (calificaciones de 1 y 2) fue el telecontacto con un 45% de desfavorabilidad, sentido principalmente en las marcas que llevan más de 5 años en el centro comercial. Muchas marcas ni sabían que esta posibilidad de contacto existía.
- La intranet tuvo un alto nivel de favorabilidad (45%) sin embargo midiendo calificaciones, fue muy parejo el concepto positivo y negativo de las marcas; esto se debe a que si bien las marcas consideran que la intranet es un espacio muy valioso para comunicación con el centro comercial, éste no ha desarrollado un buen plan para que pueda ser aprovechado en su totalidad por ellos; muchos no conocen esta plataforma o están limitados por las normativas de sus marcas que les impiden acceder a plataformas diferentes a las de sus organizaciones.
- Las visitas personalizadas tienen muy buena valoración en las marcas más jóvenes (una favorabilidad total del 54% con el apoyo de 31 marcas jóvenes); esta práctica que la desempeña directamente el área de Relaciones Corporativas con su equipo de trabajo se considera un espacio de acercamiento y seguimiento que demuestra el interés de la administración por el buen desempeño de las marcas.
- Analizando en conjunto las percepciones de las marcas jóvenes en relación a las marcas de trayectoria, se evidencia un concepto positivo generalizado en las marcas jóvenes, quienes en su mayoría apoyan el trabajo de comunicación llevado a cabo por la administración del Centro Comercial Los Molinos.

**Pregunta 5.** Queremos saber su opinión sobre las siguientes cuestiones, marque sólo una respuesta para cada consideración

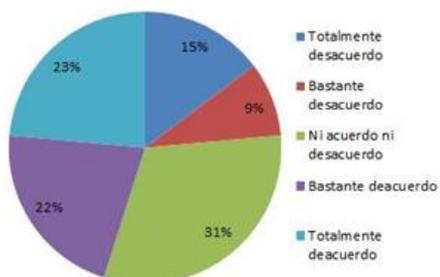
**5. La relación con la administración de Los Molinos es cercana**



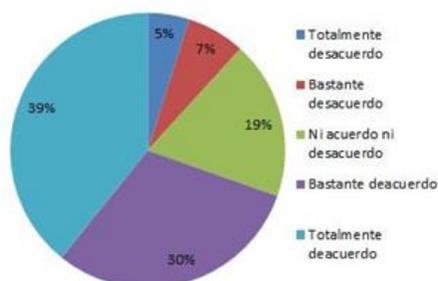
**5. La gestión de la administración de Los Molinos ha contribuido con el crecimiento del negocio**



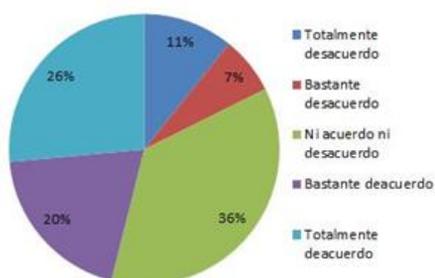
**5. La administración de Los Molinos desarrolla actividades pertinentes para la marca**



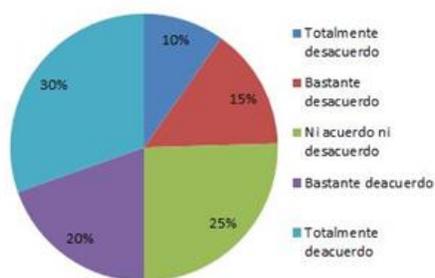
**5. En las actividades de la administración se tiene en cuenta a la marca**



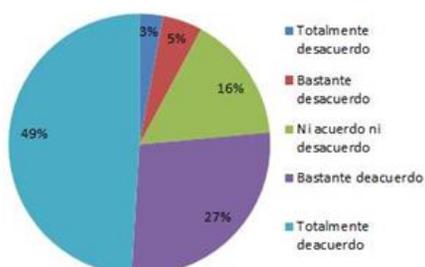
**5. La administración de Los Molinos es constante en el trabajo con la marca**



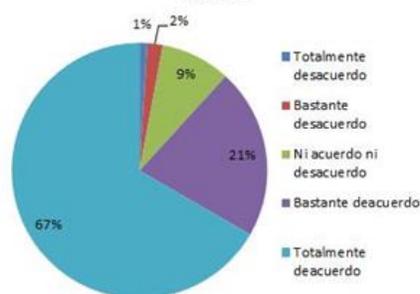
**5. La marca se beneficia de las actividades que realiza la administración de Los Molinos**



**5. La administración de Los Molinos desarrolla sus actividades pensando en los comerciantes**



**5. La administración de Los Molinos desarrolla sus actividades pensando en los clientes**



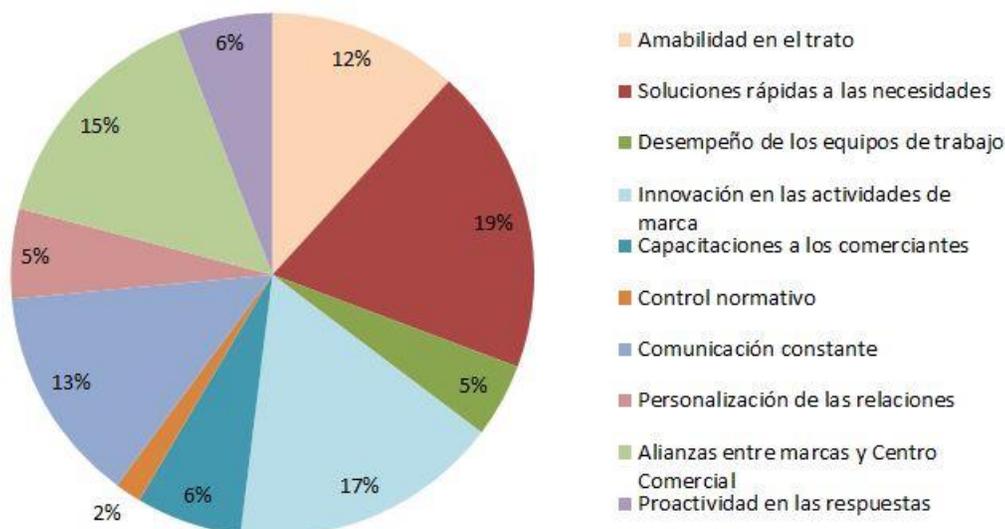
Esta serie de preguntas se hizo con el fin de conocer la percepción de las marcas con respecto a la relación que tienen con la administración y el compromiso percibido con cada marca.

Básicamente se buscaba reconocer si las marcas percibían en el trabajo de la administración la comprensión de sus necesidades y la alineación a partir de las actividades con esos requerimientos de cada una. Estos fueron los resultados:

- En general se evidencia una actitud positiva en la percepción del trabajo de la administración del Centro Comercial Los Molinos en cuanto a la alineación que tiene para entender las necesidades de los comerciantes.
- Particularmente, el 63% de las marcas considera que su relación con la administración es cercana. Un 28% está en una posición neutra y un 10% considera que no es así, evidenciándose principalmente en las marcas jóvenes.
- La mayoría de las marcas considera que el trabajo de la administración ha contribuido en el crecimiento de su negocio (63%), siendo esto reconocido principalmente por las marcas de más trayectoria en el centro comercial.
- Con respecto a la pertinencia de las actividades para las marcas, se evidencia que la mayoría de éstas las ven pertinentes, sin embargo en sumatoria de neutros y negativos (55%) no es tan favorable la percepción en este punto.
- La mayoría de las marcas (69%) consideran que la administración del centro comercial las tiene en cuenta para las actividades, especialmente recuerdan cuando han sido invitadas a participar en las publicaciones de cara al cliente final (separata, redes sociales, vallas internas, etc.) o en las actividades de mercadeo como desfiles y promociones.
- Con respecto a la constancia en el trabajo con la marca, nuevamente se evidencia favorabilidad (46%), sin embargo en la sumatoria de percepciones neutras y negativas (54%) es claro que las marcas no ven que siempre se haga el mismo esfuerzo de vínculo con la marca, generando desconexiones y desconfianza.
- Hablando de si la marca se beneficia de las actividades (participando de ellas), se da un empate general. Algunas se benefician, otras no, no es una postura radical.
- En lo que coinciden la gran mayoría de las marcas es que las actividades de la administración se hacen pensando en los clientes finales (88%) y en los comerciantes (76%), evidenciando que no ven las estrategias como caprichos gerenciales.

**Pregunta 6.** Indique 3 de los aspectos que debería tener en cuenta la administración de Los Molinos para relacionarse con los comerciantes.

**6. Indique 3 de los aspectos que debería tener en cuenta la administración de Los Molinos para relacionarse con los comerciantes.**



Con esta pregunta se pretendía conocer parte de las expectativas de los comerciantes en cuanto a la forma de relacionamiento de la administración del centro comercial con ellos, básicamente qué aspectos consideraban ellos que siempre debían estar presentes para garantizar una buena relación, y estos fueron los resultados:

1. Soluciones rápidas a las necesidades
2. Innovación en las actividades de marca
3. Alianzas entre marcas y centro comercial
4. Comunicación constante
5. Amabilidad en el trato
6. Proactividad en las respuestas
7. Capacitaciones a los comerciantes
8. Personalización de las relaciones
9. Desempeño de los equipos de trabajo
10. Control normativo

- En términos generales, las marcas esperan que la administración sea eficiente en la solución de los problemas que se presenten a los comerciantes, ya que esto afecta directamente sus resultados comerciales.
- En segundo lugar se encuentra la innovación en las actividades de marca, es decir, propuestas novedosas que atraigan cada vez más público comprador. Una constante era la comparación con las actividades desarrolladas por otros centros comerciales de la ciudad, donde la sorpresa era evidente en cada actividad que realizaban.
- En tercer lugar se destaca que los comerciantes esperan alianzas entre el centro comercial y las marcas, evidenciado en actividades que los involucren además de la participación en la generación de estrategias de crecimiento para todos.
- Aspectos relacionados directamente con el relacionamiento como lo es la comunicación constante y la amabilidad en el trato siguen estos primeros requerimientos. Para los comerciantes la comunicación es un reflejo del interés de la administración en sus necesidades; se trata de comunicación de doble vía (información corporativa e información de las marcas), además, esto permite que las marcas desarrollen sus actividades con más confianza.

La amabilidad por su parte no fue el primer elemento porque algo que destacan es el trato que reciben por parte de la administración; se presentan casos aislados donde la percepción no es positiva, pero especialmente en los cargos operativos de la administración, no en los directivos.

- Uno de los aspectos en los que la administración más esfuerzo ha procurado (económico y estratégico) es en el tema concerniente a las capacitaciones de los comerciantes; si bien estos son bien recibidos, no es la prioridad de las marcas, ya que consideran que el personal que contratan llega con esas habilidades y el enfoque se puede dar en otros temas más importantes.
- Por último, uno de los temas menos populares fue el del control normativo; para muchas marcas este tema es delicado en su relación con la administración, ya que lo ven como políticas arbitrarias que van en contra del buen desempeño laboral y el desarrollo personal. Este punto incluso es el que más recelo genera cuando las marcas se refieren a la relación positiva con la administración del Centro Comercial Los Molinos (ver análisis pregunta 2).

### 8.3.HALLAZGOS GENERALES

Complementario a las respuestas de los comerciantes en la encuesta, a partir del acompañamiento mientras contestaban los formularios se hizo la observación y escucha de sus comentarios lo que trajo consigo este aparte de hallazgos generales:

- Si bien manifiestan satisfacción con el trabajo de la administración del Centro Comercial Los Molinos, aún hay temas que generan descontento en los comerciantes.
- El tema más delicado actualmente es el relacionado con el cobro de parqueaderos que ha perjudicado a los comerciantes y ha derivado en la reducción de visitantes a sus locales.
- Los comerciantes consideran que la labor de la administración es adecuada, pero que ha perdido el toque “humano” al exigir tiempos laborales (especialmente en diciembre) que impiden disfrutar las fiestas en familia.
- Algunos comercios consideran que la administración tiene preferencia hacia marcas de mayor trayectoria y tiempo en el centro comercial.
- Reconocen que el centro comercial hace labores especiales para atraer visitantes, pero consideran que el esfuerzo se queda corto cuando se trata de hacer que esos visitantes se conviertan en compradores.
- Igualmente reconocen que parte del problema son las propias marcas, que debido a las políticas internas de sus organizaciones, no se pueden vincular a las actividades que programa la administración para mejorar sus resultados comerciales.
- Parte de la desazón con la comunicación se da por el apoyo que brindan el personal de vigilancia; algunas marcas consideran que en lugar de informar confunden, tanto a los comerciantes como a los mismos visitantes y clientes.
- Un sentimiento generalizado es el descontento por la atención recibida en la recepción de las oficinas de la administración, ya sea en el contacto directo, telefónico e incluso virtual. Sienten poca amabilidad, displicencia en el trato e incluso mencionan que sus necesidades han sido “ignoradas” porque no reciben respuesta por parte del área.

### 8.3.1. HALLAZGOS FRENTE A HIPÓTESIS

Para terminar el análisis de las investigaciones realizadas con los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos, es pertinente confrontar las hipótesis con que se inició este proyecto frente a los hallazgos realizados desde la entrevista y la encuesta, dando cuenta así del ejercicio de evolución entre el nivel exploratorio y el concluyente que la confrontación de datos pudo traer consigo.

Para estos efectos se hará el comparativo en una tabla que permita enfrentar las hipótesis con los hallazgos, muchos de ellos evidenciados desde el contacto directo con los comerciantes (más allá de las respuestas propias de las encuestas por ejemplo:

HIPÓTESIS	HALLAZGOS	RESULTADO
1. Las marcas grandes y reconocidas del Centro Comercial Los Molinos no se ven afectadas por las acciones que desde Relaciones Corporativas y Mercadeo se hagan para atraer clientes externos.	Si bien las marcas grandes tienen sus propias estrategias dadas por la casa matriz, estas valoran el trabajo que desempeña el área de Relaciones Corporativas y Mercadeo porque logran traer clientes que igualmente consumirán en sus marcas. Consideran que son beneficiadas por estas acciones, así que SÍ SON AFECTADAS DE MANERA POSITIVA.	Se niega la hipótesis.
2. Las marcas pequeñas o en crecimiento son las que mejor perciben las acciones de Mercadeo que hace la administración del Centro Comercial Los Molinos para atraer nuevos clientes.	Si bien las marcas pequeñas o en crecimiento son sensibles al trabajo de la administración, especialmente en temas de mercadeo, su percepción de estas acciones no es tan positiva como se esperaba. En muchos casos la percepción era negativa ya que consideran que esas acciones distraen al cliente de las compras en sus marcas. SON LAS QUE MENOS PERCIBEN EL BENEFICIO para la marca cuando se hacen las actividades y también son las que menos se vinculan.	Se niega la hipótesis.
3. Los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos reconocen la importancia de hacer estrategias pensadas en los clientes finales y en ellos como comerciantes.	Tanto marcas pequeñas como reconocidas coinciden en que es importante que las estrategias se realicen pensando tanto en los clientes finales como en ellos; SE TRATA DE UNA SINERGIA DE CRECIMIENTO MUTUO.	Se afirma la hipótesis.
4. Las marcas pequeñas valoran y reconocen las actividades de capacitación realizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos en cabeza del área de Relaciones Corporativas.	Si bien las marcas en su totalidad reconocen el trabajo de la administración en el tema de las capacitaciones, éstas están siendo mejor percibidas por las marcas grandes y de reconocimiento. Las marcas pequeñas consideran que este ejercicio puede entorpecer la labor de ventas, debido a los horarios que se demandan para su participación, por lo tanto, NO SON TAN BIEN RECIBIDAS POR LAS MARCAS PEQUEÑAS O	Se niega la hipótesis.

	EN CRECIMIENTO.	
5. Las actividades principales de promoción y eventos realizadas por la administración del Centro Comercial Los Molinos son aprovechadas por las marcas pequeñas más que por las marcas grandes.	<p>En este punto tanto las marcas pequeñas como grandes consideran que se benefician de las actividades que realiza el centro comercial, especialmente en el tema de promociones especiales. Si bien las marcas pequeñas son las que tienen más recelo en cuanto al beneficio de atraer clientes al centro comercial (Hipótesis 2.), reconocen que las promociones son un punto fundamental en las estrategias del centro comercial.</p> <p>Ciertamente en este punto NO SE EVIDENCIA QUE LAS MARCAS PEQUEÑAS SEAN LAS QUE MÁS APROVECHAN LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO COMERCIAL.</p>	Se niega la hipótesis.
6. Las marcas prefieren las actividades localizadas en un punto particular que en los pasillos del centro comercial; con esto evitan elementos distractores de sus vitrinas.	<p>Una de las coincidencias en las marcas del Centro Comercial Los Molinos es la MOLESTIA POR LA NUEVA DINÁMICA DE LOS EVENTOS LOCALIZADOS AHORA EN LA ZONA BOSQUE DEL CENTRO COMERCIAL (pasillos y SkyMax). Para los comerciantes de las zonas alternas (zona tradicional) esto hace que los clientes ya no circulen por sus pasillos; para los comerciantes de la zona bosque esto entorpece su labor comercial porque distrae al comprador.</p> <p>Anteriormente los eventos circulaban por todo el centro comercial atrayendo a manera de procesión a los compradores, lo que los acercaba a las vitrinas de los pasillos; la concentración en un punto ahora se está convirtiendo en un recorrido de única vía para los clientes que saturan la Zona Bosque y olvidan las zonas adicionales.</p>	Se niega la hipótesis.
7. Las marcas del Centro Comercial Los Molinos ven en la administración y el área de Relaciones Corporativas un aliado estratégico para su crecimiento comercial.	<p>En términos generales las marcas ven que LA ADMINISTRACIÓN HA CONTRIBUIDO A SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO, tanto las marcas pequeñas como las grandes, ya sea desde el desarrollo de estrategias para aumentar ventas, como el aumento de circulación de cliente y la visibilidad de marca en espacios de promoción y divulgación (especialmente redes sociales).</p>	Se afirma la hipótesis.
8. Las marcas prefieren el contacto digital por la practicidad e inmediatez de la información.	<p>En relación a las formas de comunicación, las marcas prefieren el contacto directo con la administración, especialmente a través de circulares que pueden consultar en cualquier momento del día.</p> <p>Si bien los correos personalizados fueron bien valorados, las dificultades de acceso a esta información por limitaciones de sus casas matriz o por el trabajo del día a día, les impide a todos acceder al correo corporativo para estar al tanto de la información.</p>	Se niega la hipótesis.

	De esta forma las marcas prefieren EL CONTACTO DIRECTO PERSONAL, pero liderado y controlado por la administración y no por el personal de vigilancia del centro comercial que en algunas ocasiones entrega la información tergiversada o incompleta.	
--	--	--

Tabla 30 (2) Cuadro síntesis de análisis de Hipótesis / Hallazgos / Resultados con relación a la gestión de la administración y expectativas de los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos.

Con este proceso de planteamiento de los hallazgos se retoma el problema que se abordó desde un principio con este proyecto:

“El principal problema entonces es diseñar el plan de relacionamiento que el centro comercial necesita para mejorar el nivel de compromiso y trabajo con cada cliente comercial desde la comunicación, el marketing, el servicio al cliente y el relacionamiento corporativo y es aquí donde el problema se traslada al proyecto en cuestión que deberá diseñar ese plan que le permita a la organización, en cabeza del área de Relaciones Corporativas, atender de manera estratégica esas dinámicas con cada marca, a la luz de una clasificación también estratégica que da luces de ‘quién es quién’ dentro del centro comercial y a partir de sus características llegar a proyectar ‘quién será’ a futuro, según los proyectos de la organización.”

Así, a partir de estos resultados se confirma el problema anteriormente planteado con la expectativa de solución a partir del diseño del plan de relacionamiento entre el centro comercial Los Molinos y los comerciantes que lo componen, buscando mejorar el nivel de compromiso de cada uno de ellos en vía del crecimiento mutuo y satisfacción de los clientes finales.

## PARTE III

### 9. FORMULACIÓN DE RUTA DE SOLUCIONES

La formulación de la Ruta de Soluciones es el resultado del proceso de diagnóstico interno realizado con el Centro Comercial Los Molinos en cabeza de su equipo estratégico (especialmente el área de Relaciones Corporativas), apoyados de los análisis externos del entorno y la investigación adelantada con el público objetivo de este proyecto (clientes comerciales –comerciantes Centro Comercial Los Molinos).

#### 9.1. PLANTEAMIENTO RUTA DE SOLUCIONES

La ruta de soluciones se da como resultado de los diagnósticos hechos a la organización (específicamente el área de Relaciones Corporativas) a través de las matrices específicas de EFE-EFI y DOFA, llevando a los análisis matriciales y retomando la matriz IE; así se generan las siguientes rutas de solución:

#### MATRIZ IE

Retomando lo analizado en el capítulo 6 (apartes 6.1.4. y 6.1.5.) y basándose en los resultados obtenidos de la matriz EFE-EFI del área de Relaciones Corporativas, se determinó que esta área se encuentra en una posición POSITIVA con relación a su entorno, producto de los siguientes resultados:

		TOTALES EFI		
		FUERTE 3,57	PROMEDIO	DÉBIL
TOTALES EFE	ALTO 3,72	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	MEDIO	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	BAJO	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

- Posición del área de Relaciones Corporativas frente al entorno: ALTO/FUERTE, comprende el entorno y se alinea con él.
- Estrategia Principal: CRECER Y CONSTRUIR para continuar con el fortalecimiento de los temas que han contribuido en su actual posición estratégica.

Esta posición implica tomar decisiones desde la estrategia que lleven al área a crecer y construir su entorno de desarrollo desde Los Molinos. Si bien este análisis da luces para las estrategias frente a los mercados competidores, es pertinente abordarla desde esta temática adaptando las estrategias de manera pertinente para no perder el objetivo central del área.

Desde la matriz IE, para crecer y construir se apela a estrategias de Desarrollo de Mercado o Integración; de esta forma y siendo consistentes con la situación de que se trata de un área dentro de una organización, las estrategias estarían dadas desde el Desarrollo de Mercados a partir del Desarrollo del Producto con la oferta de nuevas soluciones para los comerciantes del centro comercial (nuevos productos para mercado actuales).

De esta forma se empieza a alinear el desarrollo de la estrategia que implica pensar nuevas formas de atraer el mercado (clientes comerciales), de manera tal que continúen comprometidos y fidelizados con el Centro Comercial Los Molinos y su área específica de Relaciones Corporativas.

*\* Los desarrollos propuestos se presentarán como parte del Plan de Relacionamiento con el Cliente Comercial del Centro Comercial Los Molinos.*

### ANÁLISIS MATRICIAL - CAME

A partir del Análisis DOFA se encontraron una serie de situaciones al interior del área de Relaciones Corporativas que deberán ser resueltas con el fin de continuar en la ruta de desarrollo estratégico de la organización, para esto es necesario el desarrollo del Análisis Matricial que dará como resultado los cruces estratégicos de la DOFA generando así las estrategias CAME propias de la organización y el área en particular.

Desde la Matriz CAME se propone entonces lo siguiente (Torreblanca, 2014):

- Se trata del acrónimo para las 4 actitudes que se deben tomar frente a las situaciones.
- Corregir – Afrontar – Mantener – Explotar.
- Cada una es el resultado de los cruces de los componentes de la DOFA.
- Cada actitud a su vez es el punto de partida de las líneas estratégicas que se tomarán para cada cuadrante y situación:
  - Corregir a través de Estrategias de Reorientación (Oportunidades+Debilidades): Permite a la organización aprovechar los beneficios externos que pueden ayudar a eliminar las debilidades internas.
  - Afrontar a través de Estrategias de Supervivencia (Amenazas+Debilidades): Fundamental reconocer el efecto de las amenazas en las debilidades percibidas. En este punto se identifican formas de protección para reducir al máximo las debilidades y así tratar de restar el impacto de las amenazas. Esta estrategia sólo se utiliza cuando no hay más salidas disponibles en los demás cruces.
  - Mantener a través de Estrategias Defensivas (Amenazas+Fortalezas): Se pretende mitigar el impacto de las amenazas aprovechando las fortalezas internas de la organización. No se trata de atacar, se trata de proteger la organización de las amenazas.
  - Explotar a través de Estrategias Ofensivas (Fortalezas+Oportunidades): A partir de las fortalezas internas se determina el aprovechamiento de las oportunidades externas más pertinentes.

Aplicado esto al análisis hecho del área de Relaciones Corporativas con la DOFA vigente (capítulo 6, aparte 6.1.3), se tiene la siguiente matriz con la valoración de cada variable:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>
Débil seguimiento y ejecución de la planeación y las propuestas	5	Altos niveles de confianza por parte de los comerciantes hacia el área	5
Repetición de procesos (datos, correos, etc.)	2	Información actualizada y de primera mano con los comerciantes	4
Débil consolidación, interpretación y gestión de la información.	4	La presencia de grandes marcas generadoras de tendencias de consumo	3
Acciones aisladas y sin sistematizar	3	Credibilidad del comerciante hacia el trabajo del centro comercial	5
Campos de acción y líneas de relación no	2	Respuesta positiva y vinculación a las	5

definidas claramente con otras áreas		propuestas planteadas por parte de la administración a los comerciantes	
En algunos casos falta autonomía en la ejecución de propuestas.	5	Alta rotación de marcas en el centro comercial, lo que permite la mejora de la mezcla	4
No es clara la definición de prioridades: "operatividad" vs estrategia. (aún no hay un norte estratégico que ayude a definir las prioridades)	5	Inicio de proceso de consolidación del área	5
No hay totalidad de contactos con marcas	4		
El área puede ver entorpecido su desarrollo por las necesidades particulares de otras áreas	4		
La falta de monitoreo a la planeación, puede convertirla en un área totalmente operativa	4		
Resultados y decisiones que no dependen del área; falla la promesa al comerciante	5		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Valor</b>
Contacto directo y cercano con los comerciantes	5	Entrada de nuevos competidores que desvían la acción de las marcas en el centro comercial	4
Infraestructura física y de información adecuada, flexible y en evolución en pro de suplir las necesidades de las marcas	5	Factores externos que afectan el comportamiento de las marcas (demografía, ingresos económicos, ambiente, movilidad)	2
Flexibilidad en soluciones y estrategias para el acompañamiento a los comerciantes	4	Expectativas mayores a los resultados obtenidos por las marcas	3
Sensibilidad ante los requerimientos, inquietudes, comentarios y necesidades de los comerciantes	4	Alta rotación de marcas en el centro comercial lo que dificulta la relación a largo plazo con ellas	4
		Los clientes consideran que en el centro comercial no encuentran las últimas colecciones	5

Tabla 31 (3) Análisis DOFA con valoración de variables - Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Apoyo del autor

A partir de este análisis, se elabora la Matriz CAME pertinente para el área de Relaciones Corporativas del Centro Comercial Los Molinos:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del programa Plan Aliados con planes de premios acertados y atractivos. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O5)</li> <li>Vinculación de las marcas por categorías o estilo de vida a los planes de mercadeo de la marca y a actividades propias de RRCC. (F3, O5)</li> <li>Elaboración de un plan de Inteligencia de Marcas, donde se recopile información relevante de las marcas de manera constante. (F1, F2, O2, O7)</li> <li>Desarrollo de una campaña interna con los comerciantes para vincularlos en un programa de “crecimiento asistido”, donde otras marcas ayuden a fortalecer a las más débiles. (F2, F3, O3, O5, O6).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Esquematización del proceso del área de RRCC al interior de la organización. (D1, D2, D3, D4, D7, D10, O7)</li> <li>Definición de las entradas y salidas del área con relación a las demás áreas de la organización. (D5, D9, D11, O7)</li> <li>Estandarización de los indicadores para el área con base en sus objetivos. (D1, D9, D10, O7)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del Plan Aliados para crecimiento de los comercios ubicados en Los Molinos. (F1, F3, F4, A1, A3, A4)</li> <li>Planteamiento de un programa de incentivos y eventos que permitan la vinculación de las marcas al interior del centro comercial. (F1, F2, A1)</li> <li>Desarrollo de una campaña de sensibilización al interior del centro comercial para que las marcas se comprometan con la calidad y la variedad en sus locales comerciales. (F1, A1, A4, A5).</li> <li>Reconocimiento del consumidor actual del centro comercial con el desarrollo de una investigación apoyada con los locales comerciales, a partir de la identificación del cliente de cada marca. (F1, F4, A2).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un plan de área que esté alineado con las expectativas de los clientes internos y externos, atendiendo sus cambios y motivaciones. (D1, D2, D3, D4, D7, D10, A1).</li> </ol>

Tabla 32 (3) Matriz CAME - Área Relaciones Corporativas. Centro Comercial Los Molinos, 2015 – Elaboración propia.

Así, con estos dos análisis adicionales a los hallazgos encontrados en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, además del soporte en los demás diagnósticos realizados, se procede a presentar el Plan de Relacionamiento Corporativo con Cliente Comercial para el área de Relaciones Corporativas del Centro Comercial Los Molinos.

## 9.2.PLAN DE RELACIONAMIENTO CORPORATIVO CON CLIENTE COMERCIAL

El diseño de este plan es el producto esperado del proyecto realizado para la Maestría en Mercado y está dirigido en su totalidad a las acciones estratégicas que el área de Relaciones Corporativas debe emprender para mejorar el proceso de relacionamiento con el cliente comercial de Los Molinos.

Este plan cuenta con 6 partes que dan cuenta de las estrategias planteadas para cumplir con las expectativas de los comerciantes planteadas a lo largo de encuestas y entrevistas personales que se hicieron con una muestra representativa de ellos.

La primera parte es una introducción de los objetivos que se tienen con el plan en particular, dando cuenta de las necesidades latentes del área en relación al trabajo con los comerciantes del centro comercial. Una segunda parte da cuenta del público objetivo del plan con una caracterización del mismo (calificación y clasificación).

La tercera parte muestra la Propuesta de Valor para cada tipo de cliente desde la calificación global que han recibido. En este punto se busca dar cuenta de lo que se pretende entregar a cada tipo de marca según sus características y necesidades generales.

La cuarta parte muestra los Ejes de desarrollo para las estrategias de la marca de cara al cliente comercial. Una quinta parte consta de la Propuesta Estratégica del Plan de Relacionamiento, con estrategias para cada tipo de marca enmarcado en los ejes de trabajo propuestos anteriormente.

Por último se cuenta con una sexta parte que da cuenta del Plan de Comunicación con el Cliente Comercial, siendo esta herramienta un apoyo fundamental para gestionar el Plan de Relacionamiento.

## ESTRATEGIAS PARA COMERCIANTES

### 9.2.1. CONTEXTO GENERAL

#### Objetivo General

Definir las estrategias para los comerciantes según la clasificación que hayan alcanzado en VALOR y COMPORTAMIENTO de la marca, buscando así obtener beneficios de mutua reciprocidad tanto para el centro comercial como para los comerciantes que se encuentran en él, procurando además que estos beneficios se vean reflejados en la satisfacción del cliente final.

#### Objetivos Específicos

- Categorizar las marcas del centro comercial según el valor que tienen para Los Molinos a partir de las características propias de cada una.
- Categorizar las marcas del centro comercial según el comportamiento que presentan en relación a los intereses de Los Molinos.
- Agrupar las marcas del centro comercial en segmentos que permitan definir estrategias acordes a las necesidades de cada grupo, según sus características y necesidades puntuales.
- Definir las propuestas de valor pertinentes para cada grupo de marcas que pueda tener el Centro Comercial Los Molinos.
- Alinear las estrategias con la información recopilada a partir de las encuestas y entrevistas a los comerciantes del Centro Comercial Los Molinos, para generar soluciones según las expectativas, deseos, inquietudes y molestias de los comerciantes.

#### Definición del Área Responsable de la relación con el cliente comercial

El área de Relaciones Corporativas del Centro Comercial Los Molinos es el área encargada de mediar entre las estrategias de la administración y las actividades de los comerciantes presentes en el centro comercial.

#### Datos:

NÚMERO DE LOCALES: 246 (incluyendo burbujas)

NÚMERO DE MARCAS: 215 (Incluyendo burbujas)

CATEGORÍAS FUNCIONALES: 33 categorías

### Relación de organigrama con área de Relaciones Corporativas

El área de Relaciones Corporativas es una unidad independiente que se enmarca en las acciones de Servicio al Cliente y Mercadeo.

Se apoya de las estrategias que desde el área de Mercadeo se gestan para alinearse a éstas y así generar una oferta que sea exitosa para las marcas y los clientes.

De esta área no depende ninguna otra instancia de la organización.

### Aliados externos del área

- Comerciantes
- Directores de mercadeo y comerciales
- Administradores y fuerza de ventas

### Acciones del área

- Proyecto Comercio Aliado (relacionamiento cliente comercial – Los Molinos)
- Programa Excelencia por Naturaleza (servicio de cara al cliente final)
- Apoyo en eventos propios de la marca y del centro comercial
- Capacitaciones
- Reunión comerciantes de apoyo
- Encuentro de administradores
- Eventos de relacionamiento con los comerciantes

### Modo de Desarrollo

A través de la solución puntual de sugerencias y necesidades de los comerciantes en temas relacionados con estrategias publicitarias, comerciales, requerimientos técnicos, solicitudes de comunicación puntuales y demás solicitudes que sean de directa injerencia de la administración del centro comercial.

Esto se logra administrando y realizando acciones de acompañamiento y seguimiento que beneficien a las marcas, monitoreando constantemente a través de evaluaciones, visitas, encuestas, reuniones, entre otras, la situación de las marcas en el Centro Comercial.

### Actividades Generales:

- Clasificar las marcas desde VALOR y COMPORTAMIENTO.
- Definir las estrategias generales para las marcas según la clasificación de estas.
- Fortalecer las estrategias según la clasificación que tenga cada marca.

#### 9.2.2. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO – CLIENTE COMERCIAL

Basados en la clasificación y calificación propuesta por Arkix y vista en el capítulo 5 (aparte 5.4.1. Cliente Comercial), se procedió a la clasificación de las marcas en 4 niveles: A – B – C – D. Esta categorización se derivó de la calificación dada a través del Valor y el Comportamiento de Marca en relación al centro comercial.

Retomando los conceptos vistos en el capítulo 5, se definió que el Valor de Marca está dado por las características que son propias de cada marca, que no se puede influir sobre ellas pero que permiten que haya diferenciación entre una marca u otra, trayendo consigo beneficios globales para Los Molinos. Estas variables deberán responder a la pregunta: ¿Por qué es valioso tenerlo? (con relación a la marca comercial que se esté evaluando).

El Comportamiento de Marca está dado por esas características que se generan a partir de la relación con el centro comercial, y en las cuales se puede tener influencia directa. Estas variables deberán responder a la pregunta: ¿Cómo se relaciona con el centro comercial? (con relación a la lealtad de marca).

Ambas variables se definen en los niveles Alto (30 pts), Medio (20 pts) y Bajo (10 pts) en relación a los aspectos que a cada una le competen (remitirse a la Tabla 12(1) Matriz de Valor de Marca y Tabla 13(1) Matriz de Comportamiento de Marca para tener el referente más cercano).

De esta forma, luego de cruzar la información propia de las marcas del centro comercial, se desarrolló la MATRIZ DE VALOR-COMPORTAMIENTO (Tabla 33) donde cada cuadrante trae consigo no sólo la categorización de la marca según su valor y comportamiento, sino la apuesta estratégica que se debe llevar a cabo en cada punto (Tabla 34), a saber:

		- COMPORTAMIENTO +			
		BAJO	MEDIO	ALTO	
VALOR	+	ALTO	Alto Valor +24 Baja Lealtad -16	Alto Valor +24 Media Lealtad 16-24	Alto Valor +24 Alta Lealtad +24
			MARCA TIPO A	MARCA TIPO A	MARCA TIPO A
	-	MEDIO	Medio Valor 16-24 Baja Lealtad -16	Medio Valor 16-24 Media Lealtad 16-24	Medio Valor 16-24 Alta Lealtad +24
			MARCA TIPO C	MARCA TIPO B	MARCA TIPO B
	-	BAJO	Bajo Valor -16 Baja Lealtad -16	Bajo Valor -16 Media Lealtad 16-24	Bajo Valor -16 Alta Lealtad +24
			MARCA TIPO D	MARCA TIPO C	MARCA TIPO C

Tabla 33 (3) Matriz de Valor-Comportamiento para las marcas del Centro Comercial Los Molinos. Elaboración en conjunto con Los Molinos y Arkix.

		- COMPORTAMIENTO +			
		BAJO	MEDIO	ALTO	
VALOR	+	ALTO	CONQUISTAR	POTENCIALIZAR	RETENER
	-	MEDIO	CULTIVAR	CONQUISTAR	RETENER
	-	BAJO	ACOMPAÑAR	ALINEAR	ALINEAR

Tabla 34 (3) Referente de estrategias propuestas para cada cuadrante de la matriz Valor-Comportamiento. Elaboración en conjunto con Los Molinos y Arkix.

De esta forma, el Centro Comercial Los Molinos determina el punto exacto de cada marca en relación a la estrategia que tiene la organización y por ende, desarrolla las acciones pertinentes para cada tipo de marca.

### 9.2.3. PROPUESTAS DE VALOR POR CALIFICACIÓN GLOBAL

**MARCA TIPO A:** Es aquella marca PREMIUM alineada completamente con las expectativas del cliente y con los proyectos de Los Molinos. Además desde la relación con el centro comercial es relevante su presencia por dimensiones e impacto de marca.

Objetivo: Convertir a Los Molinos en el ALIADO ESTRATÉGICO de la marca a partir de la entrega de valor desde el relacionamiento directo y continuo, apoyando las decisiones

estratégicas de ésta en vía del fortalecimiento de las relaciones con la marca y sus públicos de interés.

Se busca principalmente:

- RETENER a las marcas que tienen alto valor y comportamiento con el centro comercial.
- POTENCIALIZAR a las marcas cuyo comportamiento no es del todo participativo con el centro comercial.
- CONQUISTAR a las marcas que se muestran ajenas a las invitaciones del centro comercial (no se vinculan).

El principal punto táctico estará dado por acciones de relacionamiento directo (70%), seguido de apoyo en el trabajo de servicio al cliente (15%), seguimiento de producto y vitrinismo (10%) y cerrado con el desarrollo de planes de sinergia con otras marcas (5%).

Debido a que las marcas TIPO A en su gran mayoría provienen de estructuras organizacionales fuertes (grupos económicos locales y nacionales), Los Molinos buscará alinear su quehacer a las estrategias generales de estas marcas en vía del fortalecimiento de las relaciones marca-cliente final y marca-centro comercial, de ahí que en los puntos de Sinergia y Vitrinismo, el centro comercial será respetuoso de las políticas propias de la marca sin desatender las necesidades de la categoría a la que pertenece ésta.

**MARCA TIPO B:** Cumple con algunos aspectos de la mezcla de clasificación sólo que tienen aspectos de mejora en temas puntuales.

Objetivo: Contribuir en el FORTALECIMIENTO DE LA MARCA dentro del mercado objetivo con miras a convertirlo en una marca TIPO A. Se pretende con las marcas TIPO B potencializar todo el valor de la marca, especialmente en los temas relacionados con el centro comercial y el cliente final. Para esto se debe:

- RETENER a las marcas que presentan un alto comportamiento buscando fortalecer la relación y compromiso con el centro comercial.
- CONQUISTAR a las marcas que por su comportamiento podrían aumentar su relevancia en las estrategias y actividades del centro comercial.

Para este propósito, la mezcla táctica se propone de la siguiente manera: relacionamiento con el grupo de comerciantes TIPO B en un 45%, desarrollo de sinergias con otras marcas (siendo ésta la marca que apalanca) (30%), seguimiento a producto y vitrinismo en línea con el centro comercial (10%) y finalmente apoyo en servicio al cliente (15%).

Al igual que las marcas TIPO A, las marcas TIPO B cuentan con estructuras definidas y planes de desarrollo de marca concretos; lo que pretende el centro comercial es alinear estas estrategias con las pretensiones de Los Molinos y las expectativas del segmento objetivo.

**MARCA TIPO C: O POTENCIAL** es aquella que está desarticulada en relación al cliente final o a las expectativas del centro comercial. Su reto es ser llevada a uno de los niveles superiores con el trabajo estratégico de Los Molinos.

Objetivo: **DESCUBRIR Y POTENCIALIZAR LA MARCA** desde la oferta que ésta hace a nivel de producto, servicio, promesa de valor propia, etc., buscando elevarla a los niveles superiores de categorización (Tipo A, Tipo B). Para este tipo de marcas se debe:

- **CULTIVAR** el vínculo y compromiso con el centro comercial, buscando que se convierta en una marca fuerte para los clientes y las estrategias generales de Los Molinos.
- **ALINEAR** a aquellas marcas que si bien no presentan gran valor como propuesta comercial, sí son determinantes por su compromiso con el centro comercial.

En general, para este grupo de marcas se pretende descubrir su aporte en toda la mezcla, qué la hace fuerte o cómo podría ser estratégica para el desarrollo de la marca y del centro comercial en general.

Es posible sin embargo que algunas marcas no estén alineadas con las expectativas del segmento clave de Los Molinos e incluso que no sean coherentes con la propuesta del centro comercial; estos casos llevarán a medidas alternas que se analizarán cuando sea pertinente (cosechar o desinvertir).

Se propone para este grupo un proyecto táctico dividido de la siguiente forma: relacionamiento con la marca desde Relaciones Corporativas (30%), desarrollo de un programa de sinergias donde la marca sea apalancada por marcas superiores (Tipo A y B) -40%-; seguimiento a producto y vitrinismo con acompañamiento según propuesta del centro comercial y expectativas del segmento (20%) y seguimiento a servicio al cliente (10%).

**MARCA TIPO D:** Son marcas de poco valor y aislado comportamiento en relación al centro comercial. Su tendencia es salir de la mezcla de Los Molinos, sin embargo, mientras permanecen en el centro comercial, deben generar beneficios para todos.

Este grupo de marcas está en un punto de ruptura, donde las estrategias que se proponen permitirán que evolucione a niveles superiores (que mejoran relacionamiento con sus públicos de interés) o por el contrario, la marca podrá entrar en una zona de incógnito y cierre donde no es clara la oferta para cada segmento y se tenderá a salir de manera natural del centro comercial.

Para estas marcas el objetivo es:

- ACOMPAÑAR con el fin de llevarlas a un estado que permita reconocer si tienen potencial para estar en el centro comercial o no.

Se pretende entonces con la promesa de valor, que desde Los Molinos se logre el mejoramiento del potencial de estas marcas, desarrollando los siguientes puntos: relacionamiento estratégico con la marca para desarrollos puntuales (35%), planteamiento de estrategias que permitan sinergias con otras marcas (Tipo A y B) que apalanquen su crecimiento (15%) y acompañamiento en los procesos de servicio al cliente (20%).

#### 9.2.4. EJES ESTRATÉGICOS

Para lograr el correcto funcionamiento del plan y su correlación con los planes estratégicos generales de la compañía, se requiere definir unos ejes de trabajo que permitan a la vez estructurar los tácticos para su desarrollo.

Cada uno de estos ejes a su vez se abre para tomar como pilar alguna actividad puntual que se convierta en su bandera de desarrollo, procurando siempre coherencia y alineación con los otros ejes del área y los estratégicos de la organización.

Los ejes propuestos son:

- RELACIONAMIENTO dado por los espacios de comunicación e interacción entre el área de Relaciones Corporativas y los clientes comerciales.
- SINERGIA busca que los comerciantes tengan alianzas entre ellos para fortalecer el “Estilo de Vida Los Molinos” a través de ventas cruzadas, apalancamiento de marcas, etc.
- PRODUCTO/VITRINISMO busca formar a los clientes comerciales en formas y estrategias de potenciar su oferta con capacitaciones de servicio al cliente, exhibición, tendencias, etc. Y con el fortalecimiento de la oferta a través de campañas que sensibilicen sobre la importancia de tener producto variado, actualizado y de calidad siempre.
- SERVICIO AL CLIENTE pretende fortalecer el vínculo entre las marcas y los clientes que le visitan; en este punto el centro comercial será el puente estratégico que dé las herramientas para que el encuentro marca-cliente final sea exitoso y placentero para ambos.
- CRECIMIENTO a través del aprovechamiento del ejercicio estratégico y táctico del área de Mercadeo, en este punto se busca que todas las marcas se beneficien por igual de los planes que esta área desarrolle.

Con estos 4 grupos se define entonces la promesa de valor enfocada en las necesidades puntuales de cada marca y en relación con el centro comercial, además esto se alinea con el objetivo principal de Relaciones Corporativas:

*“Obtener beneficios de mutua reciprocidad tanto para el centro comercial como para los comerciantes que se encuentran en él, procurando además que estos beneficios se vean reflejados en la satisfacción del cliente final”*

Es así como se busca que marcas y centro comercial se alineen en vía de la satisfacción del segmento objetivo, evitando que éste pierda la noción real de la propuesta de cada marca, incluyendo la de Los Molinos.

Se espera entonces desde el área de Relaciones Corporativas:

- Posicionar al Centro Comercial Los Molinos como el aliado estratégico de los comerciantes.
- Generar relaciones de cercanía y confianza con las marcas presentes en el centro comercial.

Al finalizar los períodos pertinentes, se espera que las evaluaciones desde el Proyecto Comercio Aliado y Excelencia Por Naturaleza muestren la relación centro comercial – marca, como un pilar estratégico del crecimiento de Los Molinos.

- **PROYECTO COMERCIO ALIADO:** Nace del programa Plan Aliados que pretende velar por el bienestar de los comerciantes, el cumplimiento de las megas de la organización y la satisfacción integral de los clientes finales.
- **EXCELENCIA POR NATURALEZA:** Es el programa de monitoreo de servicio al cliente por parte de los locales comerciales; se hace a través del cliente incognito y cliente real quienes evalúan el servicio. El mejor comportamiento de la marca con el centro comercial y los clientes finales se premia a final de año, reconociendo así la labor de la marca y de los empleados que hacen parte de ella.

#### 9.2.5. PLAN DE RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con los cuadros que se presentarán a continuación, se busca generar estrategias alineadas con las marcas, sus expectativas y necesidades puntuales dadas por la posición actual dentro de la mezcla del centro comercial.

Cada tipo de local tiene necesidades puntuales como se ve en el cuadro siguiente, lo que requiere estrategias y tácticas igualmente segmentadas:

<b>% DE DESARROLLO TÁCTICO</b>				
	<b>TIPO A</b>	<b>TIPO B</b>	<b>TIPO C</b>	<b>TIPO D</b>
<b>RELACIONAMIENTO</b>	70%	45%	30%	35%
<b>SINERGIAS</b>	5%	30%	40%	30%
<b>PRODUCTO/VITRINISMO</b>	10%	10%	20%	15%
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	15%	15%	10%	20%
<b>CRECIMIENTO</b>				

Tabla 35 (3) Porcentaje de desarrollo táctico propuesto para cada tipo de cliente según los pilares estratégicos de trabajo. Elaboración propia.

## PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

EJE	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
<b>RELACIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contacto vía mail, telefónico y/o personal con directivos de la marca mensualmente para seguimiento continuo y acciones que posicionen al Centro Comercial.</li> <li>- Reuniones mensuales de seguimiento con el personal administrativo del local.</li> <li>-Seguimiento de las intervenciones para la marca en la intranet.</li> <li>-Acompañamiento en el lanzamiento de las campañas propias del local en el centro comercial.</li> <li>-Participación prioritaria en las capacitaciones dadas por el cc sobre temas relevantes para los comerciantes.</li> <li>-Boletín con información adicional especial para los gerentes (Información de tráfico, valor metro cuadrado, inversiones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contacto vía mail, telefónico y/o personal con directivos de la marca mensualmente para seguimiento continuo y acciones que posicionen al Centro Comercial.</li> <li>-Reuniones mensuales de seguimiento con el personal administrativo del local.</li> <li>-Seguimiento de las intervenciones para la marca en la intranet.</li> <li>-Acompañamiento en el lanzamiento de las campañas propias del local en el centro comercial.</li> <li>-Participación prioritaria en las capacitaciones dadas por el cc sobre temas relevantes para los comerciantes.</li> <li><i>-Apoyo en el proceso de segmentación de la marca con relación a los clientes del cc</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones de seguimiento semanales y quincenales con el personal administrativo en el local.</li> <li>-Acompañamiento de las marcas con visitas generales a los locales de manera semanal.</li> <li>-Seguimiento de las intervenciones para la marca en la intranet.</li> <li>-Acompañamiento en el lanzamiento de las campañas propias del local en el centro comercial.</li> <li>-Mención de las campañas de la marca en los medios propios del cc, de rápida difusión (Redes Sociales)</li> <li>-Apoyo en el proceso de segmentación de la marca con relación a los clientes del centro comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acompañamiento de las marcas con visitas generales a los locales de manera semanal.</li> <li>-Acompañamiento en el lanzamiento de las campañas propias del local en el centro comercial.</li> </ul>
<b>RELACIONAMIENTO GENERAL</b>				
<p><b>a. Base de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización base de datos de los locales comerciales con la información propuesta para el desarrollo de la nueva Hoja de Vida.</li> </ul>				

- Todos los locales o puntos de venta e información deberán estar incluidos en la base de datos SIN EXCEPCIÓN.
- Para esto se hará uso de la Conferencia propuesta para el mes de ENERO en la que además se entregará la Hoja de Vida.
- Las marcas no asistentes a la conferencia se les entregará vía correo físico durante los meses de ENERO y FEBRERO.
- Esta información deberá estar en el área CONSOLIDADA en su totalidad para el mes de Marzo de 2016.
- Para esta información se deberá contar con personal DEDICADO EXCLUSIVAMENTE a la labor de recolección, consolidación y presentación de los datos según los requerimientos del formato de Hoja de Vida.
- En caso de que algún local se vaya de la zona luego de haber sido censada, se deberá informar INMEDIATAMENTE al coordinador del área para retiro de la base de datos; en caso de que llegue un local nuevo, se dejará en manos del coordinador del área la toma de la hoja de vida de este local.
- TODOS LOS DATOS DE LA HOJA DE VIDA SIN EXCEPCIÓN SE DEBERÁN VERIFICAR Y ACTUALIZAR.
- Esta actualización se deberá hacer mínimo cada 4 meses (3 veces en el año) para verificar que los datos siguen iguales, y por supuesto, cuando lleguen marcas nuevas al centro comercial.
- Modelo hoja de vida.
- b. Boletín Mensual Gerencial – Newsletter**
- Publicación MENSUAL del boletín para los locales comerciales.
- Vía internet.
- Este boletín deberá contar con información del siguiente tipo:
  - Información propia del centro comercial (cambios en horarios, apertura de nuevos locales, cambio de políticas, etc.).
  - Información para los empleados de los locales (capacitaciones del mes o de la temporada, beneficios con las marcas amigas del centro comercial, fechas importantes mes a mes para aprovechar comercialmente).
  - Tips de moda, decoración, vitrinismo, atención al cliente, ventas, experiencia de marcas, etc...
  - Programas especiales que desarrolle el centro comercial y que los empleados podrán replicar en sus tiendas (detalles que enamoran, programa de fidelización, tarjetas de regalo, etc.).
  - Lanzamiento de las temporadas comerciales desde Mercadeo, con los tips de la temporada como información del origen de la temporada o del concepto, público objetivo, beneficios por las compras, etc.
  - Trivias y juegos que permitan acercar a los empleados a diferentes temas relacionados con el centro comercial, su actividad, los vecinos, las campañas, las temporadas, etc.
- Se deberá diseñar una plantilla estándar para el boletín con la identidad gráfica del centro comercial.
- Se deberá incluir el contacto del área de Relaciones Corporativas en el boletín.
- SIN EXCEPCIÓN este correo deberá dirigirse a TODOS LOS LOCALES COMERCIALES, BURBUJAS y PUNTOS DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN que estén en el centro comercial, específicamente al administrador del local o al correo electrónico que pueda ser revisado por el personal.
- Disponer carteleras electrónicas en el espacio de descanso de los empleados de los locales comercial con la información que se entrega en el boletín, esto pensado para aquellos que no pueden acceder por limitaciones de acceso a internet libre desde sus empresas.
- Se deberá incentivar la lectura y asimilación de la información del boletín con premios pequeños por juegos o actividades que puedan contener algunas ediciones del boletín.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener especial cuidado en temas que sean de INTERÉS PARTICULAR DE CADA EMPLEADO, por ejemplo, política y religión, a menos que la temporada lo amerite (elecciones invitando a los empleados a votar, semana santa, navidad, etc.).</li> <li>- Se debe evitar lo siguiente: Bromas sexistas, racistas, clasistas. Frases, citas y refranes que ofendan a algún grupo o etnia social. Comentarios o información en pro o en contra de equipos de fútbol, géneros musicales, preferencias personales, afinidades religiosas, nacionalidades, etc.</li> <li>- Toda la información que contenga el boletín que no sea originado directamente por personal de Los Molinos, deberá contener la referencia desde donde se trajo para su difusión.</li> </ul> <p><b>c. Intranet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una aplicación móvil para la Intranet</li> <li>- Se retoman las recomendaciones del boletín con respecto al envío masivo a todos los locales sin excepción.</li> <li>- Se retoman las recomendaciones de protocolo para comentarios.</li> </ul> <p><b>d. Definición de locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta definición debe permanecer actualizada, con los locales complementarios y competidores.</li> </ul>				
EJE	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
<b>SINERGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Su participación en los proyectos de sinergia es como MARCA APALANCADORA.</li> <li>-Invitación como marca principal en los eventos del centro comercial.</li> <li>-Desarrollo de proyectos comerciales pensados para las marcas grandes como motivadoras de las marcas pequeñas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo a las actividades de sinergia a partir del desarrollo de eventos especiales para unión de marcas.</li> <li>-Acompañamiento como marca apalancadora para marcas pequeñas.</li> <li>-Desarrollo de actividades para venta cruzada teniendo en cuenta las categorías emocionales del cc y la categorización de competencia y sinérgicas.</li> <li>-Soporte en las temporadas definidas por mercadeo para desarrollo de actividades entre las marcas.</li> <li>-Montaje en separata del espacio “Los Molinos recomienda” donde se vean las sinergias entre marcas buscando ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo a las actividades de sinergia a partir del desarrollo de eventos especiales para unión de marcas.</li> <li>-Acompañamiento de las marcas Tipo A y Tipo B para apalancamiento.</li> <li>-Desarrollo de actividades para venta cruzada teniendo en cuenta las categorías emocionales del cc y la categorización de competencia y sinérgicas.</li> <li>-Soporte en las temporadas definidas por mercadeo para desarrollo de actividades entre las marcas, soportando la acción en las marcas Tipo A y Tipo B.</li> <li>-Montaje en separata del espacio “Los Molinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo a las actividades de sinergia a partir del desarrollo de eventos especiales para unión de marcas.</li> <li>-Soporte en las temporadas definidas por mercadeo para desarrollo de actividades entre las marcas, soportando la acción en las marcas Tipo A y Tipo B.</li> <li>-Montaje en separata del espacio “Los Molinos recomienda” donde se vean las sinergias entre marcas buscando ventas cruzadas y oferta complementaria.</li> </ul>

		<p>cruzadas y oferta complementaria.</p>	<p>recomienda” donde se vean las sinergias entre marcas buscando ventas cruzadas y oferta complementaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo a las marcas en la negociación con otras complementarias para desarrollo de estrategias de ventas.</li> <li>-Desarrollo de espacios al interior del centro comercial para mostrar la mezcla de productos según el estilo de vida de los clientes.</li> <li>-Generación de eventos para presentación de las marcas y sus ofertas para el cliente final (desfiles, bazares, etc.)</li> </ul>	
<b>SINERGIA GENERAL</b>				
<p><b>a. Locales Palanca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe definir la mezcla por categorías con el fin de encontrar la relación más rentable entre ellas.</li> <li>- Con el documento que relaciona cada marca con sus complementarios se debe realizar el apalancamiento.</li> <li>- Bajo esta figura se requiere que cada categoría tenga una categoría “hermana” para el trabajo en conjunto en cada temporada.</li> <li>- Esta estrategia deberá desarrollarse desde la administración del centro comercial, debido a que las marcas del centro comercial no tienen injerencia directa sobre las demás marcas o políticas promocionales.</li> <li>- Esta estrategia aunada al programa de beneficios deberá hacer que las marcas pequeñas aumenten su flujo de ventas y se establezca el estilo de vida Los Molinos para sus visitantes.</li> <li>- Se deberá establecer la relación entre categorías en los meses de ENERO, ABRIL, JUNIO y NOVIEMBRE, teniendo en cuenta las temporadas que llegan posteriormente.</li> <li>- Enero deberá atender las temporadas escolares; Abril deberá atender la temporada de Madres y Padres; Junio deberá preparar la llegada de las vacaciones y Noviembre deberá preparar Navidad.</li> <li>- Se deberán tener en cuenta las diferentes temporadas del año según los programas de mercadeo de Los Molinos, Fenalco, estacionalidad y eventos de ciudad.</li> <li>- Si bien el público objetivo del centro comercial está variando, se deben tener en cuenta las temporadas para los diferentes visitantes que llegan al centro comercial y que definitivamente, son consumidores.</li> </ul>				

- Establecer desde un Pareto qué tipo de almacenes apalancarán el crecimiento comercial de cuales otros.
- Promover la venta cruzada entre locales que no compitan entre sí, procurando generar una oferta completa a los clientes.
- Definir el programa de comunicaciones para la promoción de estas alianzas comerciales.
- Reconocer el trabajo de los comerciantes con programas de incentivos para las marcas y empleados.
- b. Programa de Beneficios**
- Este programa está dirigido a los clientes finales a partir del trabajo con las marcas del centro comercial.
- Bajo este plan, los clientes recibirán premios y beneficios por las compras en los locales asociados, de manera tal que se generen ventas cruzadas, escalonadas y complementarias.
- Cada temporada tendrá variación de beneficios por las compras en distintos locales, según la pertinencia de la marca.
- Este programa permitirá revitalizar zonas y marcas durante todo el año.
- Se pretende con esto que los clientes reciban beneficios adicionales cuando compren en marcas complementarias para generar el Estilo de Vida Los Molinos.
- Para este programa se deberá contar con el apoyo del área de mercadeo que permita definir la mecánica con los clientes finales.
- Para las marcas del centro comercial se deberá tener lo siguiente:
  - Definir claramente la participación de las diferentes categorías y marcas por temporada.
  - Cada una de las marcas recibirá la presentación del programa que desde Mercadeo se está desarrollando, con el fin de que se vinculen con premios y descuentos para los clientes en esa temporada en particular.
  - Las marcas recibirán un calendario tentativo sobre cuándo se espera su participación, para que ellos tengan tiempo de comunicar a sus departamentos de mercadeo y ventas los requerimientos del programa y así definir su vinculación.
  - Previa a la temporada (a más tardar dos semanas antes de comenzar), el área de RELACIONES CORPORATIVAS deberá contar con la información de la marca con el tema de los beneficios.
  - Cada marca que se vincule en esa temporada en particular (aunque haya estado vinculada en la temporada anterior), recibirá material que identifique que hace parte de los beneficios del mes (hablador de caja, adhesivo para vidriera, etc.).
- Este programa deberá ser socializado con todas las marcas del centro comercial a través de la intranet y el boletín, con el fin de invitarlos a participar para las próximas temporadas.
- Los beneficios serán complementarios, es decir, no todos los beneficios deberán ser de las marcas, también entrarán beneficios propios del centro comercial como boletas para rifas o actividades que se estén desarrollando en el momento, acumulación de puntos para obsequios, etc.

*\*Es fundamental conocer las políticas de beneficios del programa según los planteamientos de mercadeo para proceder con la comunicación interna.*

- El programa se deberá desarrollar en los meses de Febrero/Marzo, Junio/Julio y Noviembre/Diciembre para los meses siguientes, según las temporadas:
  - Febrero/Marzo preparan temporada escolar, día del niño, semana de la tierra, semana santa, secretaria, madres.
  - Junio/Julio preparan temporada escolar, día de padres, vacaciones, Copa América, Colombiamoda, amor y amistad, Halloween.
  - Noviembre/Diciembre preparan Navidad y vacaciones.
- Se debe definir claramente el plan de comunicaciones del programa teniendo en cuenta los lineamientos de mercadeo, sin

embargo serán la intranet y el boletín interno pilares en la comunicación para las marcas.

- Se debe apoyar esta comunicación en:
  - Reunión general con las marcas adscritas a esa temporada en particular.
  - Visitas personales a los locales comerciales, comenzando por aquellos que deberán vincularse directamente por la temporada.
  - Material impreso y/o digital que incluya la información de la temporada (fechas, público objetivo, temática, importancia para la ciudad, etc.), las marcas participantes, el tipo de beneficios que pueden otorgar, requerimientos de participación de pauta para redes sociales, contactos para vincularse, etc.
- La comunicación interna se hará en los meses de Febrero, Junio y Noviembre (presentación) y al comienzo de cada fecha importante. Con el fin de que las marcas sepan de antemano lo que se está desarrollando.
- La comunicación externa (para clientes finales), se hará durante cada inicio de temporada para que las personas sepan lo que recibirán por sus compras.
- El apoyo de la comunicación será principalmente en redes sociales, página web y voz a voz desde los centros de servicios, además de la pauta oficial en la separata.
- Habrán marcas que serán transversales a varias temporadas como por ejemplo algunas de comida y conveniencia, sin embargo para no saturar a los clientes y agobiar a las marcas con solicitudes de beneficios, éstas se rotarán para cada temporada.
- Es posible que por efectos de campaña en algunas temporadas no sea necesaria la vinculación directa de las marcas con ésta, sin embargo, ellas deberán estar preparadas para apalancar marcas que no sean líderes, pero que sin embargo son importantes para el flujo de consumo de los clientes.
- c. Promoción y Presencia de Comerciantes**
  - El desarrollo de estas estrategias deberán desarrollarse con base en las actividades principales propuestas por Mercadeo; si bien Relaciones Corporativas no depende directamente de esta área, sí es necesario conocer lo que propone el área para alinear la propuesta comercial.
  - Mientras Mercadeo desarrolla su plan interno de temporadas, el área de Relaciones Corporativas trabajará en los proyectos propuestos para todo el año, independiente de las demás actividades.
  - Se debe procurar que las marcas se vinculen en una importante cantidad a las actividades centrales del centro comercial, especialmente los fines de semana cuando hay mayor número de visitantes.
  - Es necesario recuperar la actividad de desfiles llamada “Alfombra Roja” para la presentación de marcas durante los fines de semana, mostrando marcas complementarias.
  - La participación de las marcas en las actividades propias de mercadeo deben incluir beneficios como:
    - Bonos de descuento
    - Obsequios inmediatos
    - Pruebas de producto
    - Degustaciones y demostraciones
  - Desde la comunicación general de las actividades del centro comercial, se deberá informar a los clientes a partir de la pauta digital de la presencia de las marcas en las actividades del fin de semana, para esto se requiere recibir por parte de la marca imágenes, logotipos, texto indicativo, contactos, etc.

- Programa “Ruleta de la Bienvenida”, donde cada dos fines de semana las marcas se vinculen a premiar a aquellos que han realizado compras en el centro comercial con la participación en una ruleta que entrega premios instantáneos que motivan la compra en diferentes locales comerciales; premios del tipo 2x1, descuentos, etc.
  - Cada fin de semana se cambian las marcas participantes de la ruleta, de esta manera los clientes querrán regresar cada semana para ver qué nuevos premios hay para ellos.
  - En los premios también se podrán incluir algunas recompensas menores por parte de Los Molinos.
- d. Programa Locales Premium**
  - Bajo este programa se pretende darle mayor fuerza a Excelencia por Naturaleza, reconociendo aquellos locales que se destaquen por sus ventas y buen servicio.
  - Con base en los crecimientos semanales y mensuales y en las percepciones de los clientes, se hará un reconocimiento de estos locales en la separata del centro comercial, redes sociales y espacios del centro comercial.
  - La separata del centro comercial deberá contar con una sección que destaque los locales Premium del mes, indicando su ubicación, oferta comercial y una pequeña reseña del local en el centro comercial. Si es posible incluir verbatines de los visitantes.
  - Las redes sociales ayudarán a difundir estos locales, con información de su oferta y ubicación.
  - Se deberá garantizar la presencia de las marcas por 2 semanas en los espacios establecidos y estratégicos del centro comercial (talanqueras, centros de servicio, carteleras, etc.).
  - Estos locales recibirán por el mes que dura el reconocimiento un distintivo para ubicar en su vitrina externa y en la caja para que los clientes lo reconozcan.
  - Las compras en estos locales darán beneficios a los clientes en el programa de beneficios. Esto se hace para motivar a los clientes a visitar estos locales “especiales” lo que a su vez, contribuye a que los locales se comprometan con la calidad siempre, más allá del beneficio que traerá para ellos.
- Iniciar paralelo el proyecto “LOS MOLINOS RECOMIENDA”, donde en cada temporada definida por Relaciones Corporativas y Mercadeo, el centro comercial recomiende entre 1 y 3 locales por zona que no compitan entre sí y sean complementarios en la oferta, de esta manera se fortalece la circulación y los clientes se dan cuenta que todo está en un solo punto. Adicionalmente, este programa busca fortalecer el Estilo de Vida “Los Molinos”
  - En este programa se exaltan los locales que tengan incremento en ventas semanalmente; tendrán mención en medios digitales, en centros de servicios y un distintivo en el local para que los clientes reconozcan que es un local privilegiado esa semana.

EJE	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
<b>PRODUCTO/VITRINISMO</b>	-Acompañamiento de la marca en el montaje de las exhibiciones comerciales en sus tiendas. -Fortalecimiento de la campaña de sensibilización de la oferta para colecciones actualizadas.	-Acompañamiento de la marca en el montaje de las exhibiciones comerciales en sus tiendas. -Fortalecimiento de la campaña de sensibilización de la oferta para colecciones actualizadas. -Participación activa y prioritaria en las	-Acompañamiento de la marca en el montaje de las exhibiciones comerciales en sus tiendas. -Fortalecimiento de la campaña de sensibilización de la oferta para colecciones actualizadas.	-Acompañamiento de la marca en el montaje de las exhibiciones comerciales en sus tiendas. -Fortalecimiento de la campaña de sensibilización de la oferta para colecciones actualizadas.

		capacitaciones de vitrinismo hechas por el centro comercial. -Análisis de la forma de exhibición de cada tienda para presentación de un plan de mejoramiento en las marcas que lo ameriten.	-Participación activa y prioritaria en las capacitaciones de vitrinismo hechas por el centro comercial. -Análisis de la forma de exhibición de cada tienda para presentación de un plan de mejoramiento en las marcas que lo ameriten.	-Participación activa y prioritaria en las capacitaciones de vitrinismo hechas por el centro comercial.
<b>PRODUCTO/VITRINISMO GENERAL</b>				
<p><b>a. Capacitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben realizar capacitaciones al personal alineadas con las capacitaciones que desde el área de Servicio al Cliente se estén proponiendo.</li> <li>- Para el grupo de empleados se proponen las siguientes temáticas:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición y vitrinismo</li> <li>• Comportamiento del consumidor</li> <li>• Personal shopper</li> <li>• Tendencias de consumo (anual, semestral)</li> <li>• Nueva ley del consumidor</li> <li>• Generalidades de admón.: Políticas, normatividad, seguridad, etc...</li> </ul> </li> <li>• Se debe generar un beneficio para que los empleados asistan a las capacitaciones de manera masiva.</li> </ul> <p><b>b. Campaña de sensibilización de oferta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe generar una campaña interna con los locales comerciales para que la oferta que traigan al centro comercial sea actual con la colección de línea que tienen en otros centros comerciales.</li> <li>- Se debe realizar una investigación previa para determinar cuáles marcas tienen problemas con las colecciones y conocer así el verdadero impacto de esta situación en la percepción de la oferta del centro comercial.</li> <li>- Con las marcas que presenten esta particularidad, se deberá indagar el motivo, en muchos casos esto es política de empresa para analizar el comportamiento de colección en otros centros comerciales.</li> <li>- Sin embargo en general, con ayuda de la agencia de publicidad, es necesaria la definición de una campaña que invite a los comerciantes a comprometerse con la relevancia del centro comercial a la hora de los clientes tomar decisiones.</li> <li>- Esta campaña deberá estar dirigida desde la Gerencia General y el área de Relaciones Corporativas a Administradores de locales, Gerentes de venta y de zona, Directores de mercadeo de las marcas afectadas por la investigación.</li> <li>- Más allá de ser una campaña represiva, deberá ser emotiva, que demuestre a estas personas que el crecimiento del centro comercial es un compromiso de todos, donde ganamos o perdemos por igual.</li> <li>- No se recomienda “premiar” a quienes atiendan esta solicitud, ya que al no ser algo generalizado no sería estratégico con las</li> </ul>				

<p>demás marcas que sí han comercializado las colecciones de temporada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta campaña debe estar manejada desde los niveles superiores de la organización, como una estrategia de trabajo en conjunto entre los verdaderos interesados por las marcas.</li> </ul>				
EJE	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación prioritaria en las capacitaciones de servicio al cliente que haga el centro comercial.</li> <li>-Evaluación activa del desempeño a través del programa Excelencia por Naturaleza.</li> <li>-Vínculo en el diseño de experiencias de servicio con enfoque al cliente final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación prioritaria en las capacitaciones de servicio al cliente que haga el centro comercial.</li> <li>-Evaluación activa del desempeño a través del programa Excelencia por Naturaleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación prioritaria en las capacitaciones de servicio al cliente que haga el centro comercial.</li> <li>-Evaluación activa del desempeño a través del programa Excelencia por Naturaleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación activa del desempeño a través del programa Excelencia por Naturaleza.</li> </ul>
SERVICIO AL CLIENTE GENERAL				
<p><b>a. Capacitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben realizar capacitaciones al personal enfocadas en Servicio al Cliente –Servucción-</li> <li>- La formación deberá fortalecerse con talleres aplicados en los puntos de venta.</li> <li>- La información de las capacitaciones deberá estar contenida en un espacio común para que los comerciantes y empleados accedan a ella en cualquier momento.</li> </ul> <p><b>b. Excelencia por Naturaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luego de cada capacitación se deberá hacer la evaluación de Excelencia por Naturaleza encaminada a lo aprendido en la capacitación, para medir la eficacia de lo enseñado.</li> <li>- Seguimiento al trabajo de los comerciantes con la aplicación de las visitas por parte de cliente incógnito y cliente real.</li> <li>- Reconocimiento a las marcas y empleados</li> <li>- Proyecto “HALL DE LA FAMA LOS MOLINOS”, donde cada trimestre se hará un reconocimiento especial a los empleados excelentes de los locales comerciales, con bonos de productos para consumo personal.</li> </ul>				
EJE	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
<b>CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquematización del perfil de la marca y su relación con la mezcla del centro comercial.</li> <li>-Planeación de eventos propios para las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquematización del perfil de la marca y su relación con la mezcla del centro comercial.</li> <li>-Desarrollo de estrategias vinculantes para la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquematización del perfil de la marca y su relación con la mezcla del centro comercial.</li> <li>-Desarrollo de estrategias vinculantes para la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquematización del perfil de la marca y su relación con la mezcla del centro comercial.</li> <li>-Soporte por difusión de la participación en</li> </ul>

	<p>categorías de las marcas, independiente de la programación oficial del mercado.</p> <p>-Soporte por difusión de la participación en eventos.</p>	<p>(cross-selling).</p> <p>-Planeación de eventos propios para las categorías de las marcas, independiente de la programación oficial del mercado.</p> <p>-Soporte por difusión de la participación en eventos.</p>	<p>(cross-selling).</p> <p>-Soporte por difusión de la participación en eventos.</p> <p>-Alineación con marcas Tipo A y Tipo B para apalancamiento en eventos del centro comercial.</p>	<p>eventos.</p>
<b>CRECIMIENTO GENERAL</b>				
<p><b>a. Esquematización perfiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esquematización de los perfiles de consumidores para cada local comercial.</li> <li>- A partir de los perfiles de los locales, definir cronogramas y programas especiales de eventos durante las diferentes temporadas del año.</li> </ul> <p><b>b. Estructuración de la participación de las marcas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuración de la participación por categorías en las diferentes temporadas del año (propia y general) según los perfiles de los clientes.</li> <li>- Analizar el cruce de eventos propios del centro comercial junto con los propuestos directamente por relaciones corporativas.</li> <li>- Definición de las temporadas comerciales del año, temporadas sociales, temporadas propias del centro comercial alineado con el calendario de mercadeo.</li> <li>- Categorizar las temporadas del año según el calendario de mercadeo y los locales pertinentes para cada una.</li> <li>- Definir en cuáles actividades se han hecho presentes las marcas del centro comercial identificando las marcas que no son partícipes activas de los eventos propuestos.</li> <li>- Establecer los mecanismos de apoyo de la administración para los objetivos comerciales de las marcas (separata, redes sociales, espacios comerciales, eventos, etc.).</li> </ul>				

Cabe destacar que estos planes adicionalmente se alinean con la razón de ser del Centro Comercial Los Molinos (de manera general) y con las megas que a partir de ella se generaron. Cada propuesta del plan busca entonces que sea de valor para el logro de los objetivos generales de la organización, reconociendo en el área de Relaciones Corporativas un elemento del engranaje estratégico que da vida a Los Molinos.

Esta es la forma como cada parte del plan se integra a las Megas de la organización (información tomada del ejercicio estratégico desarrollado por la organización en el año 2015):

#### RAZÓN DE SER (Misión)

*En Los Molinos trabajamos día a día con pasión para: Elevar la calidad de vida del sector, generar en nuestros clientes experiencias memorables, ser el mejor canal de nuestros comerciantes y la mejor inversión de nuestros propietarios.*

#### A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR (Visión)

*En 2020 seremos el alma de las familias de Occidente, preferido por nuestras experiencias sorprendentes y la mejor diversión, el servicio cercano y la dedicación por nuestro entorno.*

#### MEGAS 2020

- Comprometidos con nuestra promesa de valor
- Ventas Comercio
- Rentabilidad del Inversionista
- El mejor talento humano
- Alta capacidad de maniobra

ESTRATEGIAS		MEGAS													TOTALES	
		Ventas Comercio				Rentabilidad del Inversionista		Comprometidos con nuestra promesa de valor			El mejor talento humano					Alta capacidad de maniobra
		Mezcla variada y completa	Producto apropiado	Marcas reconocidas	Anclas exitosas	Ocupación asegurada	Asesoría comercio ideal	Experiencias sorprendentes	Diversión para todos	Servicio Cercano y alegre siempre	Visionarios e Innovadores	Actualizados y proactivos	Trabaja en equipo coordinado	Delega y toma decisiones oportunas		Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos
RELACIONAMIENTO	Actualización bases de datos	X				X	X								3	
	Boletín Mensual	X	X				X		X		X	X			7	
	Intranet	X	X	X			X		X		X	X			9	
	Comunicación interna-externa		X	X			X	X	X		X	X	X	X	11	
	Definición de locales	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	12	
PROD/VITR/RESUMO	Capacitaciones		X					X		X	X	X			6	
	Campaña de sensibilización de la experiencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		11	
SINERGIA	Locales palanca	X	X	X	X	X	X		X			X		X	9	
	Programa de beneficios	X	X		X		X	X	X			X	X	X	11	
	Promoción de comerciantes		X	X	X		X		X		X	X	X	X	9	
	Locales Premium		X	X	X		X		X		X	X	X		10	
So CLIENTE	Capacitaciones		X					X		X	X	X			6	
	Programa Excelencia por Naturaleza		X					X		X					3	
CRECIM CLIENTE	Esquemización perfiles	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		10	
	Estructuración participación marcas	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	11	
TOTALES		9	14	9	7	5	12	11	5	13	7	11	13	6	6	

Tabla 36 (3) Tabla de relación Estrategias / Megas – Centro Comercial Los Molinos.

### 9.2.6. PLAN DE COMUNICACIONES CON CLIENTE COMERCIAL

Con este plan se pretende definir la forma de relacionamiento con los comerciantes del centro comercial, a partir de diferentes herramientas de orden táctico que permitirán cumplir con los lineamientos estratégicos propuestos en el Plan de Relacionamiento con Cliente Comercial.

#### Objetivos

- Determinar cómo será la comunicación con los comerciantes (plan de comunicaciones, responsables, tono comunicacional, territorios comunicacionales, etc.).
- Establecer las formas de contacto con los comerciantes del centro comercial.
- Definir los momentos pertinentes para cada encuentro con los comerciantes.

#### Análisis Previo

- Las formas de comunicación en su mayoría con los comerciantes son acertadas; se logra el objetivo de acercamiento con cada uno.
- La periodicidad de estas comunicaciones es la adecuada, sin embargo es necesario estructurar un calendario especial que permita ser proactivo en los temas.
- Se pueden utilizar medios adicionales de comunicación que permitan que todos los empleados de las marcas estén al tanto del trabajo de Relaciones Corporativas.
- Es necesario buscar la vía de comunicación no sólo con el administrador del local sino con el propietario que podrá ser más estratégico para algunas campañas.
- Si bien es innegable la buena relación del área con los comerciantes, es necesario documentar los encuentros con estos para así dejar constancia de cada relación, incluso aunque ésta no haya sido programada.
- Es necesario definir la forma de comunicación con cada tipo de empleado que tienen las marcas presentes en el centro comercial.

#### Público Objetivo:

Comerciantes del centro comercial divididos en:

- Administradores
- Empleados de atención en tienda
- Director de Mercadeo

- Propietario
- Comerciante

Cada uno de estos públicos requiere un trato y una comunicación especial, que le permita no sólo estar al tanto de las acciones del centro comercial, sino de las formas de vinculación que sean estratégicas para su marca.

- Los Administradores y Empleados requieren información constante sobre las novedades en el centro comercial (eventos, actividades, programación, cierres, invitados, etc.)
- El Director de Mercadeo de la marca debe estar al tanto de las actividades estratégicas del centro comercial donde se pueda vincular su marca, por lo tanto requiere conocer con tiempo la programación y las actividades centrales de cada temporada. Adicionalmente, debe informarse sobre las posibilidades de comunicación al interior del centro comercial, sean espacios físicos o virtuales dispuestos para esto.
- El Propietario requiere conocer todos los temas anteriores, pero con una periodicidad menor a los demás públicos; básicamente el propietario estará informado de lo que sucede en el centro comercial pero será su equipo de trabajo quien le informe de primera mano las estrategias planteadas y las formas de participación. Obviamente el propietario recibirá toda la información pertinente a las campañas mes a mes, y tan pronto se sepa cuáles serán las estrategias a seguir para que éstos tomen la decisión de vinculación (en caso que la marca no cuente con un departamento de mercadeo establecido).

### Tipo de Mensaje

El tipo de mensaje estará determinado con el público objetivo al que se dirija, sin embargo, la característica general del tono, estará dado por la calidez, cercanía y pertinencia del mensaje.

Cada tipo de destinatario recibirá el mensaje de una forma particular que atienda a sus necesidades de información.

### Tono de Comunicación

Cercano, cálido, respetuoso, propositivo, positivo.

En toda la comunicación que se comparta con comerciantes y su equipo de trabajo, se debe generar un mensaje propositivo que invite al comerciante a participar activamente en las estrategias presentadas.

Ante todo se debe resaltar la importancia del compromiso colectivo para obtener resultados positivos.

El comerciante se debe sentir parte activa del proceso de crecimiento del centro comercial, por lo tanto los mensajes y comunicaciones que reciba deberá hacer hincapié en este tema.

A la vez es necesario que la comunicación haga énfasis en la importancia de la calidad en el servicio, la distribución en los locales, la exhibición y todos los detalles que son de vital importancia en la relación con el cliente.

Estilo de Comunicación: Asertivo.

## ESTRATEGIA

La comunicación con los distintos públicos del área de Relaciones Corporativas deberá seguir unos lineamientos básicos, que garanticen principalmente la difusión de las estrategias generales de la organización para procurar la vinculación de los comerciantes con promociones, descuentos, obsequios, etc.

Esta estrategia se compone por 3 procesos fundamentales:

- Captación
- Retención
- Recuperación

## CAPTACIÓN

Este proceso busca captar la atención de los comerciantes nuevos o de aquellos que aún no han tenido un encuentro cercano con Relaciones Corporativas.

En este punto se debe generar la información suficiente para que el comerciante y su equipo de trabajo identifiquen las características y ventajas de Relaciones Corporativas como ese aliado al interior de la organización.

En esta etapa se deberán trabajar los siguientes medios:

- Manual de bienvenida al centro comercial, con datos relevantes de éste.
- Programa de capacitaciones y charlas del centro comercial.
- Intranet.
- Boletín electrónico con actualizaciones periódicas de información.
- Reunión inicial con comerciante.
- Reuniones con personal administrativo del local.
- Entrega de separata, plan estratégico de eventos, etc.
- Evaluaciones de desempeño.
- Visitas periódicas a los locales comerciales para reconocer sus inquietudes y sugerencias.

El término de este proceso estará dado en el nivel de madurez, involucramiento y comprensión de la marca con respecto al direccionamiento del centro comercial.

Será el área de Relaciones Corporativas quien determine el estado de la marca con respecto a su relación con el centro comercial.

Se pretende que cuando el cliente supere este proceso, pase inmediatamente a la **RETENCIÓN**.

## **RETENCIÓN**

Esta etapa busca crear relaciones de largo plazo con los comerciantes, a través de estrategias de comunicación que lleven a la fidelización de éstas.

En la etapa de retención no sólo se debe informar sobre lo que sucede o sucederá en el centro comercial, sino que se deberán invitar a las marcas para que hagan parte de estas estrategias.

En la retención se deberán trabajar los siguientes medios:

- Entrega y socialización de separata, plan estratégico de eventos, etc.
- Programa de capacitaciones y charlas del centro comercial.
- Intranet.
- Boletín electrónico con actualizaciones periódicas de información.
- Reuniones periódicas con personal administrativo del local.
- Cartas específicas a cada comerciante con invitaciones personalizadas a los diferentes eventos del centro comercial.
- Encuestas de satisfacción.
- Visitas periódicas a los locales comerciales para reconocer sus inquietudes y sugerencias.
- Eventos internos.

Aunque los medios son similares para la retención que para la captación, en la retención la entrega de esta información es más cercana, personalizada.

Este es el punto ideal de la relación con los comerciantes, donde se construyen encuentros constructivos para ambas partes.

## **RECUPERACIÓN**

En el proceso de recuperación de los comerciantes, se debe analizar en primera instancia qué motivó el distanciamiento del comerciante frente a las estrategias del centro comercial.

Se evidencia esta conducta cuando:

- No se vuelve a involucrar a las acciones que realiza el centro comercial.
- No atiende los llamados a reuniones.
- No recibe las capacitaciones del centro comercial.
- Se interrumpe el contacto por más de un mes y éste no se recupera de manera natural (el comerciante se acerca a actualizar sus datos).

En este caso se debe recurrir al encuentro personal, con reuniones especiales primero con propietarios y gerentes y posteriormente con personal propio del local.

Obviamente el primer contacto llega con los comentarios e inquietudes del personal que labora en el local, pero esta información se debe validar con el propietario de manera oficial y concertada.

Posterior a este encuentro se requiere evaluar la estrategia del área y del centro comercial para dejar clara la percepción de propietarios, comerciantes y empleados.

Cada caso será particular, y por eso se deberá generar una estrategia de choque en el momento en que se presente el caso para evitar la deserción de la marca del centro comercial.

## TÁCTICAS

- Se actualizará la base de datos de los locales con el contacto de administradores, directores de tiendas, directores de mercadeo, comerciantes y propietarios.
- Se creará un manual de bienvenida al centro comercial que no sólo incluya información relacionada con la operación del centro comercial, sino que adicionalmente muestre los objetivos de mercadeo que se tienen y cómo las marcas se pueden vincular a los diferentes programas.
- Se definirá la gestión de la intranet con el tipo de intervenciones que tendrá para entregar información a los comerciantes, no sólo relacionadas directamente con la operación, sino información relevantes para su gestión de ventas.
- Se diseñará la plantilla para los boletines que correspondan desde el área de Relaciones Corporativas.
- Se desarrollarán campañas alrededor del año exclusivas con los comerciantes para tratar temas relacionados con vitrinismo, atención a las recomendaciones de la administración, inventarios y colecciones para el centro comercial, servicio al cliente, vinculación a campañas del centro comercial, etc.
- Se organizarán encuentros con los comerciantes y personal de las tiendas de manera periódica y por categorías de productos, con el fin de generar estrategias que contribuyan con las marcas y con los clientes entregando ofertas que complementen el estilo de vida de quienes visitan el centro comercial.

### Vinculación de las marcas a las actividades de Marketing

En este punto se definirá la forma como las marcas se pueden vincular a las diferentes actividades que realiza marketing durante cada una de sus temporadas.

Debe quedar claro que dependiendo de la temporada algunas categorías de comercio serán convocadas y otras no, todo esto pensando en la pertinencia de su participación.

Medios Disponibles: Intranet, material pop, boletín, sensibilización individualizada, evento de socialización.

Periodicidad Disponible:

- Intranet: Constante. Diario.
- Material pop: Periódico, con la aparición de cada campaña. Se propone quincenal máximo mensual.
- Boletín: Periódico. Mensual. Impreso.
- Sensibilización individualizada: Constante. Cada vez que se requiera informar, verificar, acompañar en una campaña.
- Evento de socialización: Periódico. Bimensual.

Vinculación a Eventos:

- Patrocinio de eventos con presencia de marca (pendones, globotech, stand de producto, degustación, volanteo)
- Patrocinio de eventos con entrega de obsequios a nombre de la marca.
- Vinculación a evento con entrega de descuentos en el marco del evento.

Difusión de Participación:

- Redes sociales propias del centro comercial: Facebook, Twitter, Instagram.
- Mención en la programación de separata periódica.
- Información en centros de servicios de la participación de las marcas.
- En caso que las piezas lo permitan desde el diseño, inclusión en la difusión masiva por medio de afiches de ascensor, puertas de ascensor, valla de ingreso, volantes, talanqueras.

### Difusión de Información de la Marca

Para todos nuestros comerciantes se tendrán opciones de difusión de su marca dentro y fuera del centro comercial.

**Marcas Nuevas:** Se propone un mes de pauta gratuita en espacios estratégicos del centro comercial previamente definidos para este fin, adicional a los medios de difusión comunes a todas las marcas.

Durante dos temporadas tendrían difusión en la separata del centro comercial.

**Marcas Establecidas:** Se ofrecería sin costo difusión por redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) de su oferta comercial, promociones, eventos, etc., siempre y cuando estos beneficien directamente al visitante del centro comercial Los Molinos.

Según la temporada y los requerimientos de la campaña, se ofrecerá a las diferentes marcas la participación en la separata con presentación de productos de la tienda, incluye mención de la marca en cuestión.

**Marcas con Excelencia Operativa:** Material POP en el centro comercial (señalética a los locales indicando su excelencia).

Para todas las marcas se tiene la opción de ubicar un stand al interior del centro comercial o de realizar labores de volanteo; estas deberán ser coordinadas directamente con el área comercial de Los Molinos.

### Eventos Propios de la Marca

Podrán contar con el respaldo total del centro comercial o parcialmente; si la marca decide que no requiere participación del centro comercial, el evento se desarrolla sin novedad.

En cualquiera de los primeros casos mencionados, la negociación particular de cada evento se deberá gestionar con el departamento de Relaciones Corporativas y el departamento de Mercadeo, quienes evaluarán la viabilidad de éste y la contraprestación esperada.

### 9.2.7. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

Las estrategias propuestas tendrán mediciones periódicas de la siguiente manera:

- a. Medición mensual de resultados de ventas
  - Porcentaje de cumplimiento por local.
  - Formas de pago.
  - Crecimiento de ventas en comparativo mes/año anterior.
  - Nivel de ventas según datos de datafono.
  - Cualitativo de percepción del acompañamiento de la administración a la marca – Trimestral-.
  
- b. Medición por evento-estrategia finalizada
  - Nivel de ventas producto del evento (participación directa e indirecta). En los casos que aplique.
  - Cualitativo de percepción del evento-estrategia.
  
- c. Medición calidad del servicio de los comerciantes
  - Encuesta de satisfacción de los clientes finales. SERVQUAL.
  - Evaluación cliente incógnito.
  
- d. Medición desempeño área de relaciones corporativas
  - Pertinencia de los encuentros con el área.
  - Relevancia de las acciones propuestas.
  - Porcentaje de encuentros con las marcas - seguimiento –

## 10. PRESUPUESTO DE LA RUTA DE SOLUCIÓN

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO PLAN DE RELACIONAMIENTO CORPORATIVO</b>			
<p>* Los valores aquí presentados son ESTIMADOS con base a las tarifas referenciales de AdGora.            * Se recomienda discreción a la hora de presupuestar para aplicación final.            * El Centro Comercial Los Molinos cuenta con su equipo creativo a través de las agencias Arkix y La Academia con negociaciones especiales a través de <i>fee mensuales</i>, lo que podrá generar cambios en el estimado acá presentado.            * Se debe tener en cuenta que el tipo de agencia, su experiencia y la negociación desarrollada traerá consigo cambios en estas tarifas.            * No incluye producción de piezas publicitarias.</p>			
REFERENCIA	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO ESTIMADO
<b>Relacionamiento</b>	Estrategia Base de Datos	1 (incluye 4 actualizaciones x año)	\$3'570.000
	Adecuación intranet	2 (Semestral)	\$850.000
	App intranet (diseño)	1	\$3'000.000
	Diseño boletín	1 (Plantilla)	\$1'350.000
<b>Sinergia</b>	Diseño señalética	1 (Plantilla)	\$1'800.000
Programa de Beneficios	Diseño campaña (incluye 3 piezas)	1 (General)	\$2'750.000
Programa "Ruleta de Bienvenida"	Diseño campaña (incluye 3 piezas)	1 (General)	\$2'750.000
Programa "Locales Premium"	Diseño campaña (incluye 3 piezas)	1 (General)	\$2'750.000
"Los Molinos Recomienda"	Diseño señalética (incluye 3 piezas)	1 (Plantilla)	\$650.000
<b>Producto/vitrinismo</b>	Capacitaciones	7 por año	\$2'000.000
	Diseño material capacitación	1 (Plantilla)	\$450.000
Campaña "Sensibilización de Oferta"	Diseño campaña (incluye 3 piezas)	1 (General)	\$2'750.000
<b>Servicio al cliente</b>	Capacitaciones	2 por año	\$2'000.000
	Seguimiento Excelencia por Naturaleza	4 (trimestral)	\$2'950.000
"Hall de la Fama Los Molinos"	Diseño reconocimiento	1 (Plantilla)	\$850.000
<b>Crecimiento</b>	Diseño piezas socialización (incluye 4 piezas)	1 (Plantilla)	\$1'200.000
<b>Comunicaciones externas</b>	Diseño piezas digitales (incluye 4 piezas)	1 (Plantilla)	\$1'000.000
	Diseño piezas no digitales (incluye 4 piezas)	1 (Plantilla)	\$1'200.000
	Diseño Manual de bienvenida	1 (Plantilla)	\$2'000.000
	Diseño Material POP	1 (Plantilla)	\$1'200.000
<b>General</b>	Material de trabajo (impresión encuestas, informes, etc.)	Mensual	\$500.000
	Personal operativo	Mensual	\$1'200.000
	Personal estratégico	Mensual	\$3'000.000
<b>VALOR PROMEDIO TOTAL IMPLEMENTACIÓN</b>			<b>\$117'170.000</b>

Tabla 37 (3) Presupuesto estimado – Ruta de Solución Centro Comercial Los Molinos.

El presupuesto presentado es el estimado de la implementación inicial. Algunos de los ítems indicados son de único desarrollo, es decir, no requieren ser elaborados año tras año, lo que implica que en los períodos subsiguientes, la organización tendrá ahorros considerables en este rubro.

Se reitera la importancia de reconocer que los valores aquí expresados corresponden al promedio estimado por la asociación de agencias de publicidad y publicistas AdGora; en ningún momento compromete las tarifas de las agencias que el Centro Comercial Los Molinos tiene como aliados en sus estrategias.

Según las negociaciones propias de la administración con sus aliados en publicidad y comunicaciones, estas tarifas pueden variar trayendo consigo ahorros y otros beneficios económicos para la organización.

Como se aclaró en la tabla superior, no se incluye la producción del material publicitario ya que se desconoce el requerimiento de cada campaña puntual. Esto saldrá de cada propuesta estratégica que planteen las agencias contratadas.

## 11. COSTOS DE LA CONSULTORÍA

A continuación se relacionan los costos finales de la consultoría para el Centro Comercial Los Molinos, por el trabajo desarrollado desde el mes de Julio del año 2015 hasta el mes de Enero del año 2016, fecha en que se entrega el informe final con las copias respectivas para las áreas convenientes.

<b>COSTOS DE LA CONSULTORÍA AL CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS JULIO 2015 – ENERO 2016</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Honorarios por consultoría	400 Horas	\$90.0000	\$36.000.000
Aplicación y análisis de entrevistas	20 Horas	\$100.000	\$2.000.000
Aplicación y análisis de encuestas	20 Horas	\$100.000	\$2.000.000
Gastos de transporte			\$500.000
Impresión formularios			\$100.000
Compra grabadora periodística			\$250.000
Compra material bibliográfico			\$500.000
<b>Total</b>			<b>\$41.350.000</b>

Tabla 38 (3) Costos de la consultoría – Julio 2015 / Enero 2016.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1. CONCLUSIONES

- Los clientes comerciales del Centro Comercial Los Molinos reconocen la labor de la administración, pero esto no implica que la apoyen en un ciento por ciento.
- Descuidar algunos clientes por considerar que por su tamaño o experiencia no valoran las actividades pensadas para ellos, hace que se pierda la oportunidad de aprendizaje y crecimiento.
- El paso del tiempo en las organizaciones hace que crezca el compromiso de innovación, cambio y evolución con los clientes objetivo.
- El compromiso con los diferentes clientes debe ser una filosofía corporativa, pero el desarrollo de las estrategias y las ejecuciones deben ser delegadas en áreas especializadas.
- En la medida que crecen las organizaciones, aumenta también el nivel de exigencia por parte de los clientes.
- En relación al servicio, la calidad que se ofrece como un elemento diferenciador ya no es percibido por los clientes como tal (consideran que es inherente a lo que se ofrece); apostar por la innovación y el cambio es la apuesta con los clientes actuales.
- Independiente del tipo de organización, es necesario hacer seguimientos constantes a los clientes para garantizar su satisfacción siempre.
- El relacionamiento con los públicos de las organizaciones requiere claridad, constancia y vínculo en todo momento.
- Cuando el cliente comercial está inmerso en un espacio comercial (en este caso Los Molinos), los denominados competidores del centro comercial no son influyentes en la percepción de los clientes comerciales.

### 12.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar lo más pronto posible con la categorización de cada marca del Centro Comercial Los Molinos para la aplicación de las estrategias de relacionamiento.

- Es necesario que el área de Relaciones Corporativas crezca con personal a cargo que se dedique a hacer la labor operativa de seguimiento periódico de los comerciantes y sus percepciones del trabajo desempeñado por la administración.
- Con relación a las estrategias vigentes del área de Mercadeo (que afectan directamente la percepción del área de Relaciones Corporativas), se recomienda revisar con los comerciantes las molestias puntuales dadas por las actividades culturales que se desarrollan en la Zona Bosque y el tema del cobro de parqueaderos para los empleados.
- Se recomienda iniciar con premura la aplicación del Plan de Relacionamiento Corporativo con Cliente Comercial para el Centro Comercial Los Molinos (febrero a más tardar).
- Es conveniente que el centro comercial en cabeza del área de Relaciones Corporativas determine un comité de mejoramiento continuo con la participación de marcas del centro comercial que representen los intereses de las diferentes categorías allí presentes.

## REFERENCIAS

Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca*. México DF, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

ACE Colombia – Asociación de Centros Comerciales de Colombia (2015). Recuperado de <http://www.acecolombia.org>

Acierto Consultores. (2014). *Informe de población - Los Molinos*. Medellín, Colombia: N/A.

ADGORA – Asociación Colombiana de la Industria Publicitaria (2015). Tarifas mínimas sugeridas 2015. *Adgora*. Recuperado de <http://adgora.org/php/contenido.php?clave=tarifas&ciudad=1>

AECC – Asociación Española de Centros Comerciales (2015). Recuperado de <http://www.aedecc.com/>

Alcaldía de Medellín, (2011). Perfil Demográfico 2005-2015 Comuna 16. *Alcaldía de Medellín*. Recuperado de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/Proyecciones%20de%20poblaci%C3%B3n%202005%20-%202015/Resumen%20perfil%20Barrios%20por%20Comuna/Perfil%20Demografico%20Barrios\\_Comuna\\_16final.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/Proyecciones%20de%20poblaci%C3%B3n%202005%20-%202015/Resumen%20perfil%20Barrios%20por%20Comuna/Perfil%20Demografico%20Barrios_Comuna_16final.pdf)

Asociación Argentina de CRM, (12 de octubre de 2013). ¿Qué es la centralidad del cliente? *Asociación Argentina de CRM*. Recuperado de <http://aacrm.blogspot.com.co/2013/10/que-es-la-centralidad-del-cliente.html>

Ayala, L., & Arias, R. (2015). Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST. *3w3search*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. México DF, México: Pearson Educación.

Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Betancourt, C. (18 de Noviembre de 2012). *El aporte de los centros comerciales trasciende a las ventas*. Entrevista de A. Barajas Maldonado. Periódico El Mundo. Recuperado de [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el\\_aporte\\_de\\_los\\_centros\\_comerciales\\_trasciende\\_a\\_las\\_ventas.php#.ViWcmX4vdD8](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_aporte_de_los_centros_comerciales_trasciende_a_las_ventas.php#.ViWcmX4vdD8)

Betancourt, C. (2012). Centros Comerciales en Colombia. Informe año 2012. *ACE Colombia*. Recuperado de <http://www.acecolombia.org/descargas/industiadecencolombia-carlosbetancourt.pdf>

Betancourt, C. (2015). Actualidad de la Industria de Centros Comerciales: Panorama y Cifras. Informe EPICCA año 2015. *ACE Colombia*. Recuperado de <http://acecolombia.org/descargas/actualidaddelaindustriadeloscentros%20comercialespanoramaycifrascarlos%20betancourt.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). *Ley 675 de 2001*. [www.ccb.org.co/content/download/4723/59190/file/Ley\\_675\\_de\\_2001.pdf](http://www.ccb.org.co/content/download/4723/59190/file/Ley_675_de_2001.pdf)

Cámara de Comercio de Medellín (2014). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/RUEDA%20DE%20PRENSA%20-%20MARZO%203%20DE%202015%20-%20Coyuntura.pdf>

Carat. (2015). *Recordación de Marca y Publicidad. Centros Comerciales Medellín - Consolidado Enero – Junio 2015*. Medellín, Colombia: Carat.

Carrillo, J. (s.f.). *Estratos bajos “jalonan” el crecimiento de los centros comerciales*. Recuperado de <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/308-estratos-bajos-jalonan-el-crecimiento-de-los-centros-comerciales.html>

Centro Comercial Los Molinos (2013). *Proyección estratégica 2013*. Medellín, Colombia: Centro Comercial Los Molinos.

Centro Comercial Los Molinos (2014). Historia. *Centro Comercial Los Molinos*. Recuperado de <http://www.losmolinos.com.co/informacion/historia/>

Centro Comercial Los Molinos (2014). *Plan de Mercadeo 2014*. Medellín, Colombia: Centro Comercial Los Molinos.

Centro Comercial Los Molinos (2015). *Informe mensual Base de Datos Ecus 2015*. Medellín, Colombia: Centro Comercial Los Molinos.

Centro Comercial Los Molinos & Ciclum Consultores (2015). *Marco estratégico Los Molinos 2014 – 2020*. Medellín, Colombia: Centro Comercial Los Molinos.

Cerdá, L. (Noviembre – Diciembre 2002). Tipología y evolución de los centros comerciales. *Distribución y consumo*. Año 12, #66, pp. 43-60.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Degerencia*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios* (2ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV (2), pp. 391-412. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672014>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ed). México DF, México: Pearson Educación.

Descuadrando Contributors. (2013). Comercio minorista: Centros comerciales. *Descuadrando*. Recuperado de [http://www.descuadrando.com/Comercio\\_minorista#Centros\\_comerciales](http://www.descuadrando.com/Comercio_minorista#Centros_comerciales)

Díaz de Santos. (1990). *Las nuevas orientaciones en el marketing de servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell, O. (2001). *Marketing. Concepts and strategies* (4ed.). Boston, EEUU: Houghton Mifflin.

Echenique, R. (abril, 2015). *El comportamiento del consumidor y el impacto en los centros comerciales*. Conferencia presentada en MARCCA - Congreso de Marketing 2015, Bucaramanga, Colombia.

Empresa Mía. (s.f.). ¿Cómo se clasifican los centros comerciales? *Empresamia*. Recuperado de <http://www.empresamia.com/centros-comerciales/item/801-icomo-se-clasifican-los-centros-comerciales>

España, R. (2010). Los consumidores y los centros comerciales: espacio para mejorar. *Fenalco*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/juridica/CENTROS%20COMERCIALES%20-%20medios.ppt>

Fischer, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

García, B., & Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España: Marcombo.

Gonzalez, E. (2007). Fundamentos de totalidad y holismo en las competencias para la investigación. *Laurus*. 24 (13), pp. 338-354

Grande, I. (2012). *Marketing de los servicios* (4ed.). España: ESIC Editorial.

Grupo Éxito. (2015). Grupo Éxito abre su primer centro comercial Viva, en el barrio Laureles de Medellín. *Centro Comercial Viva*. Recuperado de <http://www.ccviva.com/sala-prensa/noticias-corporativas/grupo-%C3%A9xito-abre-su-primero-centro-comercial-viva-en-el-barrio-laureles-de-medell%C3%ADn.aspx>

Guzmán Vásquez, A., Malaver Rojas, M., & Rivera Rodríguez, H. (2005). Análisis estructural. Técnica de la prospectiva. *Documentos de Investigación*. 24, pp. 13-29.

Hartline, M., & Ferrell, O. (2012). *Estrategia de marketing* (5ed.). México DF, México: Cengage Learning Editores, de C.V.

Herrera, C. (2010). *Consumiendo. Introducción al consumo y al consumidor colombiano*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana.

Hill, Ch.W.L. & Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica*. (8ed). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Hitt, M., Ireland, R.D. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. (7ed). México DF, México: Cengage Learning Editores, de C.V.

Hoffman, D., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (2ed.). México DF, México: Thomson.

Hoyos, R. (mayo 2013). Marketing: más de 100 años de historia. Génesis y evolución de un concepto. *Universidad Santo Tomás. Facultad de mercadeo*. Recuperado de [http://mercadeo.usta.edu.co/images/stories/dependencia/Articulo\\_Marketing\\_100.pdf](http://mercadeo.usta.edu.co/images/stories/dependencia/Articulo_Marketing_100.pdf)

ICSC - International Council of Shopping Centers (2015). Recuperado de <http://www.icsc.org>

ICSC - International Council of Shopping Centers. (2005). *Notas breves. Gestión de centros comerciales*. New York, EEUU: ICSC.

Kinnear, T., & Taylor, J. (2007). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (5ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Klodawsky, H. (Dirección). (2009). El poder de los centros comerciales [Título original: Malls R Us] [Película]. Francia: Instinct Films

Kotler, P., Dipak, J., & Suvit, M. (2002). *El marketing se mueve. Una aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Madrid, España: Editorial Paidós.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K., & American Marketing Association. (2006). *Dirección de marketing*. México DF, México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ed.). México DF, México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ed.). México DF, México: Pearson Educación.

Kurtz, D. (2012). *Contemporary Marketing* (15ed.). Arkansas, EEUU: Cengage Learning.

La República (febrero 2014). Con más tecnología, Centros Comerciales enfocan su negocio en los parqueaderos. *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/empresas/com-m%C3%A1s-tecnolog%C3%ADa-centros-comerciales-enfocan-su-negocio-en-los-parqueaderos\\_109246](http://www.larepublica.co/empresas/com-m%C3%A1s-tecnolog%C3%ADa-centros-comerciales-enfocan-su-negocio-en-los-parqueaderos_109246)

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11ed.). México DF, México: Cengage Learning Editores, de C.V.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Lorenzo, J. (s.f.). El comercio detallista. *El ergonomista*. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/marketing/detallista.html>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ed.). México DF, México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ed.). México DF, México: Pearson Educación.

MallTopic (2015). Recuperado de <http://www.malltopic.com/app/>

Mira, B. (s.f.). Hábitos de consumo en Colombia. *SURA Blog Mujer*. Recuperado de <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>

Molina, L. (s.f.). Definiciones de Centros Comerciales del ICSC. *Quia*. Recuperado de [http://www.quia.com/files/quia/users/mlaura\\_molina41/PRODUCCION/Definiciones-de-Centros-Comerciales-del-ICSC.doc](http://www.quia.com/files/quia/users/mlaura_molina41/PRODUCCION/Definiciones-de-Centros-Comerciales-del-ICSC.doc)

Molinillo, S. (2002). *Centros comerciales de área urbana*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. *Metodología Seminario*. Recuperado de <http://metodologiaseminario.wikispaces.com/file/view/Variables.pdf>

Moraño, X. (2010). Segmentación de Mercados. *Marketing y Consumo*. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>

Mullins, J., Walker Jr., O., Boyd Jr., H. & Larréché, J.C. (2007). *Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Pahl, J. (2009). *El poder de los centros comerciales* [Título original: Malls R Us] [Película]. Entrevistado por H. Klodawsky. Francia: Instinct Films

Partner Media. (2014). *Tracking Medellín - Consolidado Febrero - Diciembre*. Medellín, Colombia: Partner Media.

Partner Media. (2014). *Informe de competencia a septiembre y tracking a noviembre de 2014*. Medellín, Colombia: Partner Media.

Partner Media. (2014). *Informe de competencia y tracking Medellín a diciembre de 2014 – Centro Comercial Los Molinos*. Medellín, Colombia: Partner Media.

Partner Media. (2014). *Informe de competencia y tracking Medellín a diciembre de 2014 – Centro Comercial Los Molinos*. Medellín: N.A.

Picón, E., Varela, J., & Lévy, J. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid, España: Prentice Hall.

Portafolio (abril, 2014). Coyuntura / Tecnología en centros comerciales. *Portafolio*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/coyuntura-tecnologia-centros-comerciales>

Portafolio (octubre, 2015). Banrepública dejó la tasa de interés en 5,25 %. *Portafolio*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/tasa-interes-banco-republica-octubre-2015>

Propaís (2012). ¿Qué tan colombiano compramos los colombianos? *Propaís*. Recuperado de

<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/libro-propais-2013.pdf>

Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Revista Gerente (2015). Las 500 Empresas Más Grandes y Exitosas 2015. *Revista Gerente*, 203. Recuperado de [http://issuu.com/luisrodan/docs/revista\\_gerente\\_203](http://issuu.com/luisrodan/docs/revista_gerente_203)

Revista P&M. (2013). Dossier Centros Comerciales 2013. *Revista P&M*, pp. 59-76.

Revista P&M. (2014). Dossier Centros Comerciales 2014. *Revista P&M*, 59-73.

Rice, C. (2005). La mezcla de mercaderías, la selección de arrendatarios y el respaldo de arrendamiento. En International Council of Shopping Centers, *Mercadotecnia de Centros Comerciales* (pp. 41-71). New York, EEUU: ICSC.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica* (19ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ed.). México DF, México: Pearson Educación.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Stahl, R. (2010). Los templos del consumo (Malls R Us). (H. Klodawsky, Entrevistador). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=XaqivBqodLo>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland III, A.J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (18ed). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, de C.V.

Torreblanca, F. (Diciembre 2014). Para qué sirve el análisis CAME. *Blog de Francisco Torreblanca*. Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-came/>

Van Waterschoot, W., Van Den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*. Vol. 56, 83-93. DOI: 10.2307/1251988