

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del

Título de Ingeniera Comercial

Tema:

Reposicionamiento del complejo comercial Bartolomé Serrano, mediante la formulación de estrategias empresariales aplicables para el 2012

Daniela Margoth Castro Rojas - Gabriela Andrea Medina Orellana

Director:

Ing. Xavier Ortega

Cuenca – Ecuador

2011

CERTIFICADO

En calidad de Director de Tesis del tema **“REPOSICIONAMIENTO DEL COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOMÉ SERRANO, MEDIANTE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES APLICABLES PARA EL 2012”** elaborada por Daniela Margoth Castro Rojas y Gabriela Andrea Medina Orellana, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, declaro y certifico la aprobación del presente trabajo de tesis basándose en la supervisión y revisión de su contenido.

Cuenca, Septiembre 15 de 2011

Ing. Xavier Ortega
DIRECTOR DE TESIS

RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, datos obtenidos, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del los autores.

Daniela Margoth Castro Rojas

CI: 0301932349

Gabriela Andrea Medina Orellana

CI: 0104591268

Cuenca, Septiembre 15 de 2011

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi ángel, a mi madre, a mi hermano y al amor.

A Dios y mi ángel porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi mami que con su ejemplo me enseñó a seguir adelante, a mi hermano, mi Melo que juntos hemos aprendido las cosas buenas y malas de la vida, a ambos por la inmensa paciencia y comprensión que me han demostrado a lo largo de los años. Mi familia sin dudar es el pilar fundamental de mi vida. Y al amor verdadero de mi Gabriel mi compañero inseparable que ha depositado su entera confianza en mí, en nosotros, y que me ha apoyado y ayudado a levantarme en los momentos de declive.

Daniela Margoth Castro Rojas

DEDICATORIA

Este, es un logro más en mi vida así que se lo dedico de todo corazón a mis padres que me han enseñado a valorar, aprovechar y agradecer el esfuerzo y sacrificio no únicamente de ellos, sino de todas las personas que han sido mi mayor apoyo en estos años de preparación profesional y porque no decirlo a lo largo de toda mi vida. Espero llenarlos de orgullo, satisfacción y retribuir su apoyo incondicional.

Gabriela Andrea Medina Orellana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que han estado a mi lado por haberme guiado por el camino de la felicidad. Agradezco a mis padres por haberme dado la vida, a lo lejos mi padre por creer en mí y a mi lado mi madre apoyándome y motivándome con mi formación académica, mi ñaño mi cómplice de todos estos años.

Agradezco a mi compañera de tesis Gaby que con su paciencia hemos ido construyendo este proyecto y una gran amistad.

A todos quienes fueron nuestros compañeros desde primer ciclo hasta noveno, cada uno tiene su esencia y su lugar en mi corazón, muchos de ellos son hasta ahora grandes amigos y uno es mi gran amor mi gato. Gracias por compartir momentos inolvidables.

A nuestro director de tesis Ing. Xavier Ortega que además de habernos encaminado hasta este momento fue nuestro guía desde el comienzo de la carrera. A todos nuestros profesores y al director de carrera Eco Cesar Vázquez a quienes les debemos gran parte de este logro, gracias a su paciencia y enseñanza

Y finalmente agradezco a quienes alguna vez cortaron mis alas porque por ellos volví a nacer y volé más alto!

Gracias Dios, Gracias mami, Gracias ñaño, Gracias mi amor...

Daniela Margoth Castro Rojas

AGRADECIMIENTO

Cada paso en el camino incierto de la vida lo he podido dar gracias a mi familia, mis amigos, profesores, jefes, compañeros de trabajo pues de cada uno he aprendido, para ellos mis más sinceros agradecimientos por su enseñanza, paciencia, apoyo, consejos, cariño, una que otra reprimenda que me hacen ser la persona que hoy en día soy, gracias de todo corazón.

Gabriela Andrea Medina Orellana

INTRODUCCION

En éste proyecto de tesis se aplican varias estrategias aprendidas a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial; las cuales son innovadoras para la ciudad de Azogues y de acuerdo al mercado. Con la aplicación de todas estas estrategias necesarias que proponemos se desea levantar las ventas y el prestigio del Complejo Comercial Bartolomé Serrano y repocisionarse.

El CCBS es una empresa que pertenece al municipio de la ciudad de Azogues por lo que quizá sea la razón que no se le presta la atención y el presupuesto necesario y que limita al administrador en la toma de decisiones y en la ejecución de diversos proyectos.

El enfoque de nuestras propuestas será de gran ayuda para el CCBS y hará que obtenga un lugar privilegiado en la mente de los azogueños y de todo el mercado al que desea llegar.

CONTENIDO

RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VII

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOMÉ SERRANO” COMO EMPRESA

FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	-2-
Misión.....	-2-
Visión.....	-2-
Valores.....	-3-
Objetivos.....	-3-
Políticas.....	-3-
Recursos.....	-5-
Áreas empresariales.....	-7-
CADENA DE VALOR.....	-15-
Cadena de valor interna.....	-15-
Cadena de valor externa.....	-17-
Cadena de valor de los servicios.....	-18-
Creación de valor.....	-23-
FUERZAS DE PORTER.....	-24-
1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	-24-
2.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	-26-
3.- Poder de negociación de los proveedores.....	-28-
4.- Poder de negociación de los compradores.....	-29-
5.- La intensidad de la rivalidad.....	-30-
FACTORES DEL MACRO ENTORNO.....	-30-
Económicos.....	-30-
Políticos.....	-31-
Tecnológicos.....	-32-
ANÁLISIS FODA.....	-33-
FODA CRUZADO.....	-34-
ANÁLISIS DEL MARKETING MIX.....	-36-
Producto.....	-36-
Precio.....	-44-
Plaza.....	-48-
Promoción.....	-55-
Publicidad.....	-55-

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADO

BRIEFING.....	-58-
1.- Antecedentes.....	-58-
2.- Objetivos.....	-59-
3.- Metodología.....	-59-

4.- Equipo de Investigación de Mercados.....	-60-
5.- Tabulación.....	-65-
7.- Confidencialidad.....	-67-
8.- Presupuesto Económico.....	-68-
OBSERVACION DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOMÉ SERRANO”	-69-
Planteamiento.....	-69-
Análisis de información y resultados anexos.....	-70-
Informe de las observaciones.....	-74-
ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS	-76-
Planteamiento.....	-76-
Formulario de Entrevista 1.....	-77-
Formulario de Entrevista 2.....	-78-
Formulario de Entrevista 3.....	-79-
Análisis de información y resultados.....	-80-
ELABORACIÓN DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS	-82-
Planteamiento.....	-82-
Muestra.....	-82-
Muestreo no probabilístico.....	-82-
Tamaño de la muestra.....	-82-
Formulario de encuesta.....	-84-
Análisis de datos y resultados.....	-86-
ELABORACION DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS	-105-
Formulario de encuesta.....	-105-
Análisis de información y resultados.....	-108-
CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACION DE MERCADO	
CAPITULO III	
ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REPOCISIONAR EL COMPLEJO COMERCIAL	-129-
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	-129-
Segmento de mercado.....	-129-
Segmento de mercado a largo plazo.....	-129-
Características de los segmentos.....	-130-
Dimensiones.....	-130-
ESTRATEGIA BALANCE SCORE CARD	-132-
Perspectiva Cliente.....	-133-
Perspectiva Financiera.....	-134-
Perspectiva Aprendizaje.....	-134-
Perspectiva Interna.....	-135-
ESTRATEGIA EN EL MIX DEL CCBS	-136-
Producto.....	-136-
Precio.....	-140-
Plaza.....	-142-
Promoción.....	-149-
ESTRATÉGIA DE TALENTO HUMANO	-153-
ESTRATÉGIA DE DIFERENCIACIÓN	-155-
ESTRATÉGIA DE BENCHMARKING	-157-

ESTRATÉGIA DE E-MERKETING.....	-166-
ESTRATÉGIA DE CREACIÓN DE VALOR.....	-167-
ESTRATÉGIA DE SINERGIA.....	-169-
ESTRATÉGIA PARA LOS CLIENTES.....	-169-
Retención de Clientes.....	-170-
Fidelización de Clientes.....	-171-
Clienting.....	-172-
CONCLUSIÓN.....	-178-
RECOMENDACIONES.....	-181-
BIBLIOGRAFÍA.....	-182-
ANEXOS.....	-184-
CAPITULO I.....	-185-
ANEXO 1.....	-185-
ANEXO 2.....	-199-
ANEXO 3.....	-200-
ANEXO 4.....	-205-
CAPITULO II.....	-207-
ANEXO 5.....	-207-
ANEXO 6.....	-213-
ANEXO 7.....	-222-
ANEXO 8.....	-223-
CAPITULO III.....	-224-
ANEXO 9.....	-224-

ANÁLISIS DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOME SERRANO” COMO EMPRESA

FILOSOFIA EMPRESARIAL



El COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO no cuenta con una filosofía empresarial para analizar, por lo que se ha procedido a la formulación de la misma.

MISIÓN

Ofrecer fuentes de trabajo mediante la cual se brinde una nueva experiencia en adquirir servicios y productos para la ciudad de Azogues y así también contribuir al desarrollo local y económico aumentando el turismo.

VISIÓN

Ser líderes en el sector de centros comerciales dentro de la provincia del Cañar y ser un atractivo para las ciudades aledañas posicionando su marca.

VALORES

-  Responsabilidad.- Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
-  Puntualidad.- Desempeñar cada actividad “just in time”.
-  Honestidad.- Practicar la moral y la legalidad utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.
-  Compromiso.- Comprometerse con el desarrollo económico.
-  Respeto y Amabilidad.- Tanto interna como externamente
-  Lealtad.- Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional
-  Oportunidad.- Demostrar precisión y agilidad en la toma de decisiones para beneficio del Complejo Comercial.

OBJETIVOS

General

Construir una nueva alternativa de distracción y recreación dentro de la ciudad de azogues con el fin de contribuir al progreso de la ciudad, brindando a sus integrantes un mayor y mejor desarrollo conjunto económico y social.

Específicos

-  Crear mayor oportunidad de empleo dentro de la ciudad de Azogues.
-  Incentivar el turismo en la ciudad.
-  Promover el orden comercial en el centro de la urbe.
-  Generar auto sostenibilidad.
-  Lograr una efectiva recuperación de inversión.

POLITICAS

-  No fumar dentro del centro comercial.
-  El personal de aseo debe estar en constante limpieza de los baños y de los pasillos.

- Se capacitará cada 6 meses a todo el personal incluyendo gente que trabaja en el municipio parqueadero locales islas plazoleta mantenimiento vigilancia aseo y administración.
- El personal responsable de cada negocio que funciona dentro del complejo comercial deberá asistir a las reuniones y capacitaciones que se hagan.

Políticas de Control:

Calidad.- Se debe controlar periódicamente que el producto y/o servicio que se ofrece dentro del complejo comercial sea de excelente calidad y que cumpla con las expectativas de los clientes.

Ética Empresarial.- Se deben incluir valores en las políticas, prácticas y procesos de toma de decisiones, la Responsabilidad Ética se analiza bajo el enfoque de desarrollo económico sustentable, el control ético se realiza buscando la coherencia entre sus acciones, su misión y políticas.

Preservación del Medio Ambiente.- Hay que ser cada vez más conscientes de los beneficios que conlleva ser ambientalmente responsable, por lo que se aplicarán normas de control ambiental. El Complejo Comercial Bartolomé Serrano valorará y cuidará el ecosistema.

Control en las instalaciones.- Se vigilara el cuidado que se den a las instalaciones y se multara tanto a las personas que destruyan como a los arrendatarios que no vigilen.

Consta el cuidado de:

- Paredes
- Mesas
- Sillas
- Ascensor
- Gradas
- Juegos
- Baños

RECURSOS

El Complejo Comercial BARTOLOME SERRANO cuenta con recursos tangibles, intangibles y humanos.

Tangibles

Físicos:

-  Islas
-  Patio de comidas
-  Baños
-  Parqueadero
-  Locales
-  Plazoleta

Tecnológicos:

-  Patentes
-  Televisión

Intangibles

-  Servicio de comida
-  Mantenimiento
-  Atención al cliente

Humanos:

-  Personal de cada local
-  Administrador
-  Asistente
-  Jefe de mantenimiento
-  Personal de limpieza
-  Personal de Vigilancia

Como se puede observar en el **Anexo 1**. Las islas y los locales están en buen estado pero lo que son el patio de comidas y las mesas y sillas de la plazoleta se encuentran en muy mal estado especialmente las de la plazoleta que a pesar de que les toca 3 mesas a cada local se observa gran descuido y destrucción.

Los baños son otra muestra de la falta de cuidado de los recursos tangibles pues el desaseo es muestra clara de su falta de cuidado.

El servicio de comida y atención al cliente son buenos en la mayoría de locales pero el mantenimiento se debería hacer más constante.

El complejo comercial cuenta con 48 personas dueñas de los locales e islas.

El Administrador el Ingeniero Javier Romero Castillo,

El Asistente de Administración el Tecnólogo Javier León, y,

El Técnico de Mantenimiento el Señor Luis Flores.

También tiene 6 personas de aseo las cuales se turnan 2 diarias con horario de 7-1 y 1-8 y 4 personas de vigilancia.

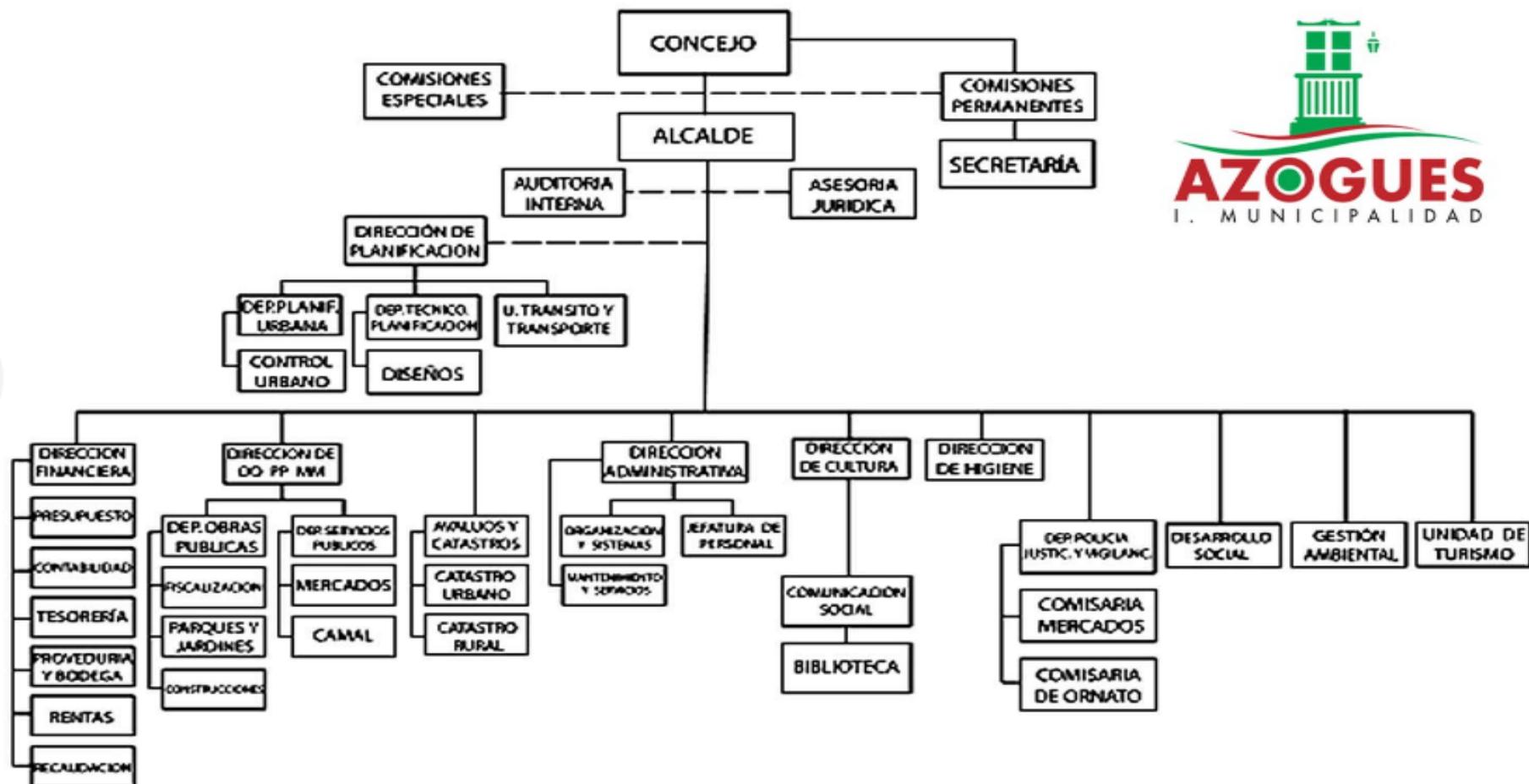
El análisis realizado a los recursos con los que cuenta el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO nos da como resultado que la falta de mantenimiento, cuidado y aseo hacen de la imagen del mismo algo que no llame la atención.

Ya que el municipio tiene el manejo casi del 80% del complejo hace que la administración no pueda actuar libremente en bien del lugar puesto que el Departamento Financiero del Municipio, la Jefatura de comunicación y la Jefatura de Recursos Humanos son los que se ocupan cuando pueden del presupuesto proveedores, etc. para el bien del complejo.

Los mismos que si se explotarán de mejor manera se podría posicionar mejor el lugar.

AREAS EMPRESARIALES

Para sacar las áreas empresariales del COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO nos basamos en el organigrama de la ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AZOGUES.



Para el complejo comercial manejamos un organigrama circular por las siguientes razones:

Hay un área de servicio al cliente
Mayor trabajo en equipo
Existe un ciclo motivacional
Sistemas de Comunicación efectiva
Conectividad
Ventaja Competitiva
Capacitación Constante
Nuevos Conceptos empresariales
Se anticipa a los cambios
Hay Proactividad y Asociatividad
Existe una planificación a Largo Plazo



DIRECCION
FINANCIERA

ADMINISTRACION

ASESORIA
JURIDICA

I.
MUNICIPALIDAD
DE AZOGUES
ALCALDE

JEFATURA DE
PERSONAL

JEFATURA DE
COMUNICACIÓN
SOCIAL

Funciones áreas empresariales

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AZOGUES

ALCALDE

- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes respectivos por parte de la administración.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Tomar decisiones
- Detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Administrador y la Secretaria las reuniones
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

SECRETARIA GENERAL

Funciones:

- Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue el alcalde
- Redactar cartas, certificados y otros documentos importantes
- Recibir la documentación que llega para el alcalde.
- Atender a ejecutivos externos.
- Archivar en bodega los documentos más importantes.

ASESORIA JURIDICA

Funciones:

- Asesorar a las dependencias de la empresa en asuntos de carácter jurídico.
- Asumir la defensa de la empresa en las acciones judiciales.
- Visar los contratos y documentos que requiera la empresa dándole conformidad desde el punto de vista legal.
- Compilar, sistematizar e interpretar la legislación aplicable a la empresa.
- Otras funciones que le encomiende el alcalde o el administrador en el ámbito de su competencia.

DIRECCION FINANCIERA

PRESUPUESTO

Funciones:

- Efectúa el análisis y la planeación financiera.
- Toma decisiones de inversión.
- Toma decisiones de financiamiento
- Administra la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.
- Maneja evaluaciones de rendimiento financiero.
- Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción.

CONTABILIDAD

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable.
- Presentar balances mensuales
- Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias
- Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias
- Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda
- Presentar información oportuna cuando el Alcalde o el Administrador lo soliciten

- Realizar conciliaciones bancarias
- Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados
- Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la organización

TESORERIA

- Realiza el cobro de arriendo de los locales e islas del complejo comercial
- Embarga por falta de pago
- Pago de servicios básicos y mantenimiento
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa
- Pago de impuestos y tributo
- revisar y archivar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la organización

JEFATURA DE PERSONAL

Funciones:

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

JEFATURA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

- Difundir y promover las actividades, servicios y programas que tiene la institución.
- Velar por una imagen institucional transparente y armónica.
- Pretende obtener de autoridades, funcionarios y trabajadores su conocimiento y compromiso de una labor conjunta en cada una de las instancias, a través de una labor armónica.
- Elaboración y gestiones para la difusión de boletines de prensa y comunicados.
- Elaboración y publicación cuñas radiales, televisivas, propagandas en medios impresos.
- Preparación, coordinación y organización de ruedas de prensa, entrevistas en vivo, eventos públicos, reuniones, conferencias y más.

ADMINISTRACION

ADMINISTRADOR

- Coordinar y supervisar el estudio, diseño, desarrollo, ejecución, mantenimiento, seguridad y documentación de proyectos para la empresa.
- Coordinación, general con las autoridades empresariales, relacionadas con las acciones correspondientes a la generación de proyectos.
- Realizar los demás actos y funciones que el alcalde le encomiende.
- Armar estrategias para obtener rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado.
- Coordinar con el Alcalde, y personal las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN

- Oficios y archivación de documentos

- Recibir documentación
- Colaborar con el administrador en la toma de decisiones

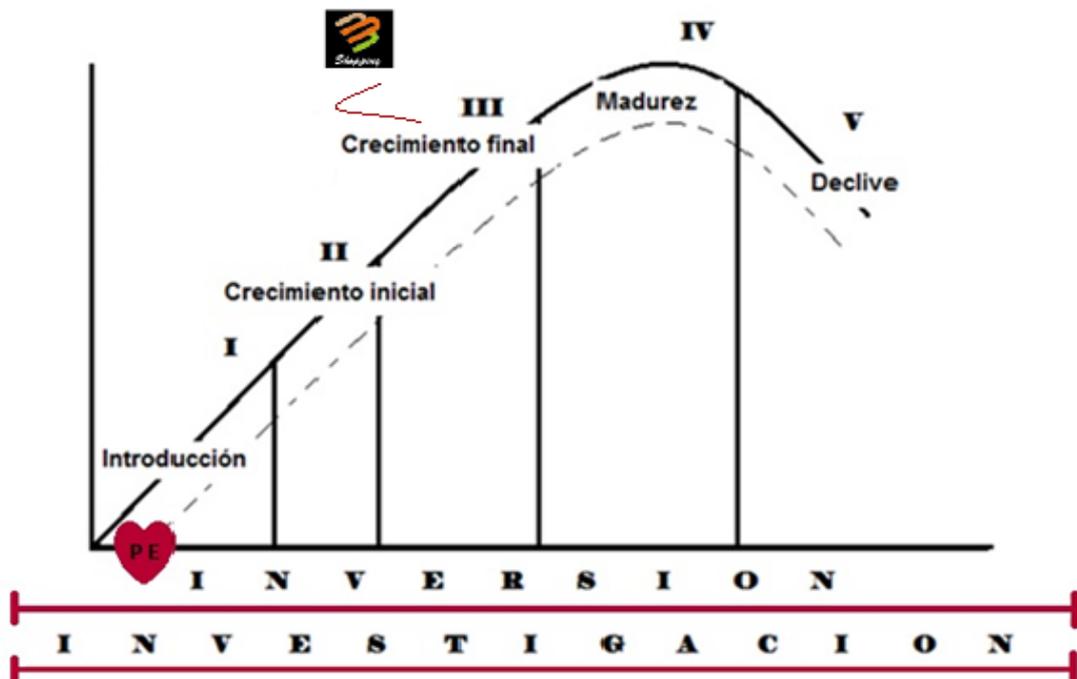
JEFE DE MANTENIMIENTO

- Generar y administrar las tecnologías necesarias para la modernización y sistematización del funcionamiento de la empresa.
- Verificar el buen funcionamiento de servicios básicos dentro de la empresa
- Controlar el cuidado de la infraestructura

SERVICIO AL CLIENTE

- Revisa el comportamiento del personal de la empresa
- Recibe sugerencias o quejas de los clientes
- Investiga estrategias de mejora

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA



- I Introducción
- II Crecimiento inicial
- III Crecimiento final**
- IV Madurez
- V Declive

Si analizamos el ciclo de vida de la empresa de acuerdo al perfil del cliente el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO se encuentra en una etapa de crecimiento final puesto que sus clientes cumplen con las siguientes características del perfil:

-  Lentos para probar productos y/o servicios
-  Entran luego prueban productos y/o servicios
-  Ingresos mayores a la media
-  Clase social mayor a la media
-  Menor movilidad social

Cuando una empresa se encuentra en crecimiento final en tan poco tiempo muestra que no se han manejado bien sus estrategias de introducción y crecimiento inicial, nos atreveríamos a decir que el Complejo Comercial Bartolomé Serrano está entrando en una etapa de declive por lo que desde ya, se recomendaría tomar decisiones y modificar su servicio.

CADENA DE VALOR

Al realizar un análisis de la cadena de valor en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano podremos describir las actividades tanto internas como externas para relacionarlas con la fuerza competitiva de la misma.

Cadena de valor interna

El análisis de la cadena de valor interna nos permitirá encontrar la forma de maximizar la eficiencia interna del Complejo Comercial Bartolomé Serrano, identificando y analizando procesos claves que se requieran para implementar las actividades de las empresas como la planificación, operación y la entrega de un mejor servicio.

Inicio

Durante el periodo de dirección del Dr. Víctor Molina se generó la idea de la construcción de la obra física Complejo Comercial Bartolomé Serrano, cuya iniciativa fue respaldada por el economista Rodrigo Mendieta Muñoz quien proporcionó la ayuda de consultoría para el funcionamiento de un nuevo y único centro comercial en la ciudad de Azogues y también fue su primer administrador.

Planificación

La Municipalidad de Azogues al compartir la visión de promover el orden comercial en el centro de la urbe, con una propuesta de reordenamiento de ventas contempló un proceso de integración con el contexto urbano y arquitectónico. Por lo que paralelamente se iniciaron trabajos importantes como la construcción del nuevo Complejo Comercial Bartolomé Serrano, que significa la integración de la edificación con el contexto urbano y arquitectónico de la zona.

Actividad base

La obra fue financiada con un crédito del Banco del Estado. La edificación cuenta con dos plantas, en torno a un patio central. En él se aprecian 41 locales comerciales, 24 en la planta baja y 17 en la alta. El Complejo Comercial Bartolomé Serrano se considera un hito urbanístico comercial en el centro de Azogues. El costo total de la obra es de 1 millón 908 mil 601 dólares.

Entrega del producto

En el Complejo Comercial Bartolomé Serrano están distribuidos negocios de ropa, calzado, celulares, tecnología, servicio de Internet, locales de comida, ventanillas de la

Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Empresa Eléctrica Azogues, entre otras áreas.

Mayores ganancias en eficiencia pueden obtenerse a través del mejoramiento en las diferentes fases de toda la cadena de valor.

Cadena de valor externa

Gobierno

La crisis económica que vive la Ilustre Municipalidad de Azogues se originó por el intempestivo pago obligado que debió hacerse al Consorcio Plainco, que tuvo a su cargo la construcción del centro comercial Bartolomé Serrano y plazoleta Gonzalo S. Córdova, en el juicio que por indemnización ganó esta empresa en el Tribunal de lo Contencioso Administrativo de Cuenca.

Riesgo

Debido a la directa repercusión de los problemas económicos del Municipio de Azogues al Complejo Comercial Bartolomé Serrano, el riesgo es grande, la posibilidad de que el Complejo Comercial comience a generar una auto sostenibilidad e independencia del sector público, ocasionaría una disminución de riesgo.

Competencia

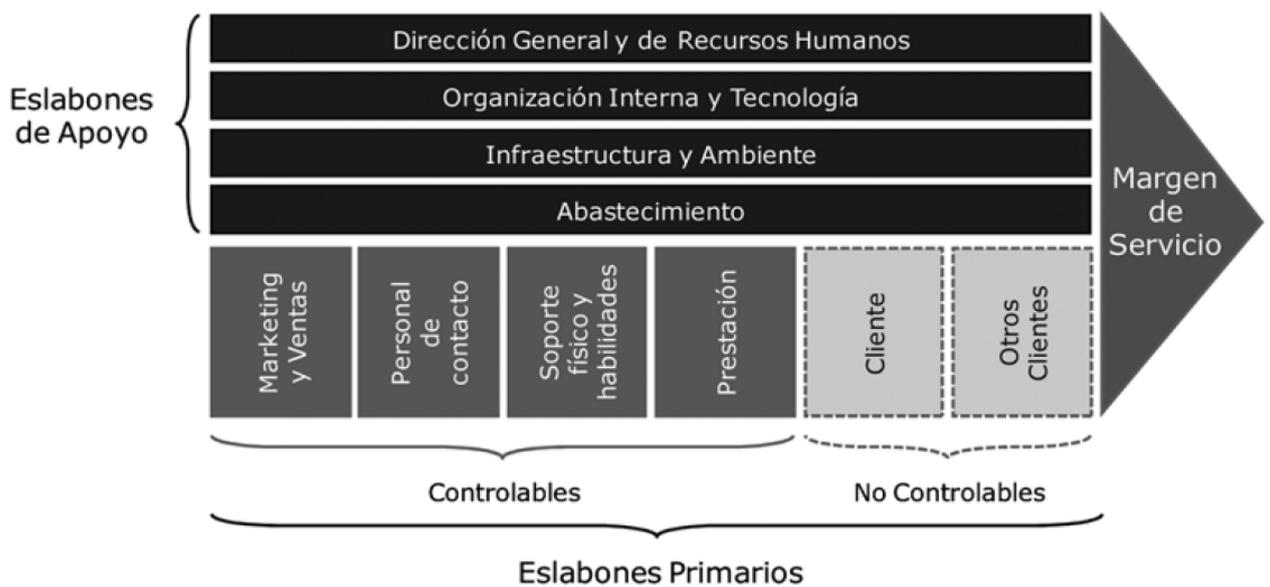
El Complejo Comercial Bartolomé Serrano no tiene competencia en la ciudad ya que por el momento no existe otro centro comercial. Sin embargo existen locales aledaños que serian competencia directa para determinados locales dentro del Complejo Comercial por su precio y tiempo en el mercado.

Su competencia directa debida a la industria que se encuentra y a la cercanía del mismo se considera los centros comerciales de la ciudad de Cuenca como son el Mall del Río, Monay Shopping Center, Milenium Plaza.

Contratos y pagos

El Ilustre Municipio de Azogues cumplió con la respectiva adecuación del centro comercial, por lo que el Complejo se encarga del mantenimiento y la seguridad del lugar siendo estos los únicos proveedores para sostenibilidad del lugar físico, esos gastos son cubiertos por los ingresos de arriendos, estacionamiento y publicidad; si por determinados motivos no puede cumplir el Complejo Comercial con dichos pagos la Ilustre Municipalidad de Azogues es quien se responsabiliza de saldar pagos pendientes únicamente de gastos operativos, seguridad y limpieza.

Cadena de valor de los servicios



CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS

1.- Eslabones de apoyo

1.1.- Dirección General y de Recursos Humanos

Es tarea de la Dirección General en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

Por la naturaleza que tiene la constitución del Complejo Comercial Bartolomé Serrano al ser una entidad pública obviamente no ejerce una dirección general y de recursos

humanos únicamente para el Complejo, el Ilustre Municipio de Azogues contribuyo a la iniciación del mismo, con el objetivo de que se haga conocer para que posteriormente pueda subsistir y mejorar por sí solo, sin embargo no hay la preocupación necesaria pues la dependencia es un factor limitante que le reprime al Complejo de realizar ciertas actividades que le darían la oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

1.2.-De Organización Interna y Tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos de mayor valor.

La organización interna depende exclusivamente de la Ilustre Municipalidad de Azogues porque tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas. Desde luego la tecnología dentro de un centro comercial debe ser prioritaria, para generar mayor valor en el servicio y satisfacción en las personas que lo visiten.

1.3.- Infraestructura y Ambiente

Infraestructura y ambiente nos hace referencia al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación. Estos son factores que van de la mano con la tecnología ya que estos se complementan para dar un mayor valor al servicio del Centro Comercial.

El espacio de construcción del local es de 1.800 metros cuadrados, a eso se suma el área de la plazoleta Gonzalo Córdova y el parqueadero municipal, a todo se le denominó complejo Bartolomé Serrano, que es manejado por una unidad administradora.

1.4.- Abastecimiento

Optimizar la gestión de abastecimiento en la cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás factores que interviene para su eficiente y eficaz operatividad.

En cuanto al abastecimiento en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano podemos decir que su capacidad de respuesta no sería la esperada por tener una intervención

limitada. Al tener un manejo dependiente del Ilustre Municipio de Azogues no se podría hablar de una eficiente y eficaz respuesta ante cualquier situación.

2.- Eslabones primarios

2.1.- Marketing y Ventas

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como puntos de origen de la prestación.

Las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni formas físicas, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

En el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, la administración no puede ejercer con total libertad un marketing que le permita un mejor desarrollo, pues su participación es limitada ya que al ser una empresa pública depende exclusivamente del Ilustre Municipio de Azogues, sin embargo no se puede negar la participación del marketing ya que cada uno de los negocios que funcionan dentro del Complejo Comercial, incluyendo los que se encuentran en la plazoleta ya que se complementan al complejo tienen la necesidad de implementar marketing para conseguir una ventaja competitiva y un mejor desarrollo.

2.2.- Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es por excelencia uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinde.

Según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa

Al tener claro la importancia que tiene el personal de contacto los negocios que forman parte de la actividad comercial del Complejo Comercial Bartolomé Serrano y la Plazoleta Gonzalo S. Córdova, deberían considerar analizar si su personal es el adecuado para la atención al público, pues caso contrario podría ser un factor importante por el que en el momento no cuentan con la rentabilidad esperada.

Personalmente al realizar el análisis de lo que se consideraría servicio al cliente, apuntamos falencias en el trato por parte de los dueños o encargados de ciertos locales.

2.3.- Soporte físico y habilidades

Así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten variables inevitables para la generación de ventaja competitiva sostenible.

Dentro del Complejo Comercial existe una persona encargada del mantenimiento y soporte tanto físico como técnico.

2.4.- Prestación

Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre su falencia y beneficiarse de la misma.

La prestación que ofrece el Complejo Comercial Bartolomé Serrano en sus inicios pretendió ser diferencial, pero con el pasar del tiempo y obviamente por la falta de importancia que le dieron al mismo fue perdiendo permanentemente valor.

Al ser el único Centro Comercial en la provincia del Cañar, tendría la oportunidad de ofrecer una mejor prestación que le permita brindar a sus habitantes y visitantes una mayor satisfacción, superando sus expectativas.

2.5.- Cliente

El cliente se encuentra dentro de los eslabones primarios no controlables, pues no podemos asegurara que un cliente regrese, por lo que se considera de gran importancia el ofrecer el mejor de los servicios para retener al mismo.

Así como los negociantes del Complejo Comercial y de la Plazoleta deben encargarse de contar con el personal de contacto adecuado, también deben preocuparse de conseguir y mantener a sus clientes, entablar relaciones con los mismos para beneficio y desarrollo de sus locales de ventas.

La administración del Complejo Comercial no puede proporcionar ayuda directa para que cada uno sus comerciantes tengan mayor concurrencia de personas, su intervención es limitada, su función es de respaldo para que puedan alcanzar sus metas.

2.6.- Otros clientes

Es un componente importante que se debe complementar con el cliente ya que afectaría directamente en la calidad de la prestación.

La convivencia entre distintos clientes dentro de un Centro Comercial es muy común por lo que se debe considerar la implementación de elementos que proporcionen la convivencia de los clientes de la mejor manera posible, como la segmentación de nuestro público objetivo, mientras más homogéneas sean los perfiles de los mismos se lograría mayor satisfacción.

2.7.- Margen de servicio

El margen de servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único.

Al inicio del Complejo Comercial Bartolomé Serrano recibió la acogida esperada obviamente al ser un lugar nuevo, novedoso género mayor atractivo, los eventos se realizaban con mayor frecuencia, con el tiempo fueron disminuyendo, la concurrencia de las personas cada vez era menor generando así insatisfacción en los comerciantes del Complejo Comercial Bartolomé Serrano y de la Plaza de la Juventud, los niveles de ventas fueron disminuyendo constantemente. Para crear mayor margen de servicio no

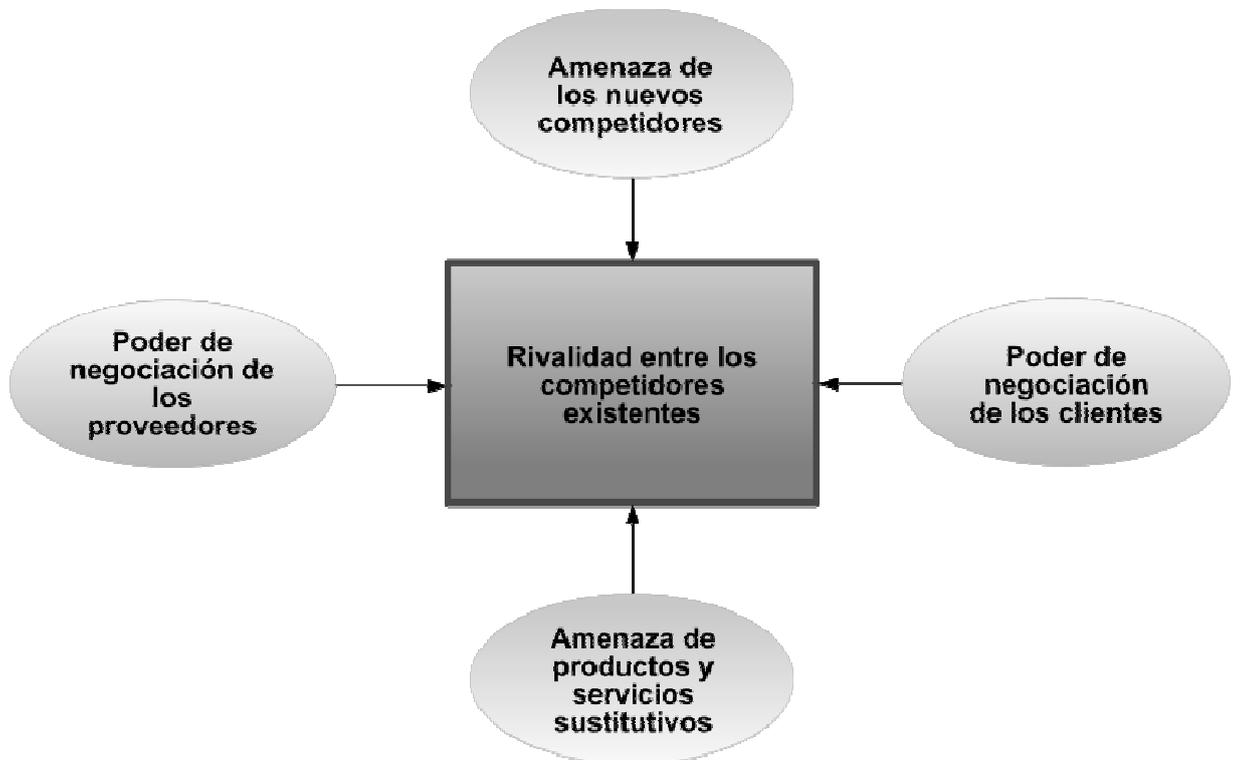
solo debería de existir preocupación de la administración del Complejo Comercial, sino que también por parte de los comerciantes ya que en ellos está la oportunidad de fortalecer cada uno de sus negocios, son ellos quienes tienen que preocuparse por su rentabilidad, la estabilidad y el crecimiento en el mercado.

Creación de valor

Con una eficiente aplicación de la cadena de valor se podría obtener mayor ventaja competitiva, al aprovechar la oportunidad de ser por el momento un lugar único que puede reactivar el atractivo en las personas, por lo que consideramos primordial generar mayor margen de servicio mediante el fortaleciendo mucho más los eslabones primarios.

Llegar a una comprensión conjunta sería lo ideal para lograr mayor desarrollo y ser un Complejo de Comercial de calidad, de prestigio; para llegar a dicha meta es de suma importancia que los comerciantes comprendan que la oportunidad de crecimiento está en sus manos, no son responsables únicamente de manejar un buen comercio y el pagar la renta, es decir no tiene que buscar únicamente un bienestar individual, más bien tienen que comprender la visión conjunta y trabajar en ella, lo que implica de igual manera una participación de la administración orientada a brindar mayor respaldo para los comerciantes.

FUERZAS DE PORTER



1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado y el segmento en si son considerados atractivos y al analizar las barreras de entrada en la ciudad de Azogues no son tan fáciles de entrar es por eso que no existe la amenaza de nuevos competidores públicos.

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.

La barrera de entrada más fuerte es la forma cambiante de los consumidores, los azogueños son clientes difíciles y pueden cambiar fácilmente de gustos y necesidades.

- Valor de la marca.

Hay que trabajar mucho para que una marca propia de la ciudad sea valorada

Intensidad de la competencia.

- El número de competidores existentes es bajo pero fuerte.

- No existe grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos y/o servicio, por lo que la elección de los consumidores es alto
- Pueden aparecer economías de escala por la posibilidad de cambios rápidos en los hábitos de los consumidores.

Análisis de competencia:

El COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO no tiene competencia directa dentro de la Provincia del cañar pero sus competidores más fuertes son los centros comerciales de la ciudad de Cuenca por la distancia que existe entre esta ciudad y cuenca Azogues (30 minutos).

MALL DEL RIO Y MILLENIUM PLAZA



La ciudad de Cuenca, reconocida mundialmente por su belleza patrimonial, tiene con el Mall del Rio y el Millenium Plaza un desarrollo arquitectónico de avanzada. Algo que atrae no solo beneficios económicos, sino también turísticos, dando a los ciudadanos un motivo más para sentirse orgullosos de vivir en una de las ciudades más importantes del Ecuador.

MONAY SHOPPING



El promotor de esta obra es el Grupo Gerardo Ortiz e Hijos, empresarios cuencanos que invierten en el desarrollo de la región y el país.

La aceptación de los clientes ante la propuesta de un nuevo estilo de vida con la existencia de un centro comercial en Cuenca, lleva al éxito a Mall del Rio Shopping Center, el cual se confirma en las estadísticas de circulación de visitantes al centro comercial (18.000 personas diarias y 22.000 los fines de semana)

Estos antecedentes y la confianza brindada no solo por parte de los visitantes sino también de los clientes quienes se convirtieron en las marcas fundadoras de Mall del Rio Shopping Center, permiten que se presente su nueva propuesta de centro comercial "Monay Shopping Center".

Cuenta con aproximadamente 55 locales.

CORAL CENTRO



Es una cadena de hipermercados que busca una solución compra para todas las necesidades de los consumidores en un solo lugar, precautelando su ahorro, seguridad, comodidad, y calidad en servicio.

2.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la ciudad de azogues se encuentran varios productos sustitutos por lo que para el mercado el complejo comercial no resulta tan atractivo.

Sabemos bien que los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad y este es uno de los problemas más grandes que enfrenta el complejo.

En este contexto encontramos también otros factores que hacen de los productos sustitutos un grave problema para el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Los mayores sustitutos en la ciudad son:

- Patrick´s Boutique
- Aki supermercado
- Comercial Zea
- Fornace
- I Fratelli
- El rincón del Cupido
- A/X
- Casa Levis

Entrada de un nuevo sustituto:

Tía



En los próximos meses se incorporará en Azogues la cadena de tiendas Tía su ubicación según nos informa la Ilustre Municipalidad de Azogues estará frente al Complejo Comercial Bartolomé Serrano por lo que de seguro afectara a las ventas y visitas en el complejo especialmente a la Bodega.

TIA se fundó el 29 noviembre de 1960 y es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

Su actividad principal está dedicada a la venta al detalle y consiste en vender productos al Consumidor Final (Cliente que adquiere un producto para uso personal), a través de nuestros establecimientos de autoservicio, dirigiendo sus esfuerzos de mercadeo con el propósito de obtener la venta.

En el **Anexo 2** se observa la adecuación del mismo.

3.- Poder de negociación de los proveedores

El asunto relacionado con los proveedores lo maneja más el municipio pero la administración maneja 3 proveedores muy importantes que son los de limpieza, seguridad y mantenimiento, estos son:

Serilaz Cía. Ltda. Empresa de prestación de servicios de limpieza en Azogues.

SegPlus Cía. Ltda. Empresa de prestación de servicios de vigilancia en Cuenca

Coheco Empresa de prestación de servicios de mantenimiento de ascensores y escaleras Mitsubishi.

Los proveedores se contratan por un análisis minucioso en la red de compras públicas y por subasta, con esto el poder de negociación es mayor y muy ventajoso.

Además cada local cuenta con sus propios proveedores los más importantes son:

-  Maqueño Republic
-  Yogurt Persa
-  Loja
-  Pasa

-  Victoria Secret
-  Areldi Cuenca
-  Tventas
-  Yanbal
-  Estados Unidos
-  Aeropostale
-  Porta
-  Aerogal
-  Distribuidora JCC
-  Pingüino
-  Coca Cola

Obviamente para los proveedores resulta llamativo negociar con locales que están en un centro comercial pues las ventas suelen ser mayores.

4.- Poder de negociación de los compradores

Para los clientes del COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO la sustitución en los productos y servicios que se encuentran en el mismo en grande por precios y diferenciación.

Características de los clientes:

-  Sensibilidad ante el precio.
-  Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
-  Cambiantes
-  Exigentes

5.- La intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre los competidores es grande y para el BARTOLOME SERRANO baja mucho su rentabilidad,

Además de eso el crecimiento de la industria aunque no sea grande dentro de azogues si lo es en la ciudad de Cuenca y eso es un problemas además que no cuenta con una diferenciación ni diversidad de productos y servicios.

La marca no es conocida o por lo menos no está posicionada ni dentro ni fuera de la ciudad.

FACTORES DEL MACRO ENTORNO

Económicos

El Municipio de Azogues entrará en un proceso de recesión obligada durante el primer trimestre de este año, esto implicará la no realización de la obra pública.

La crisis económica que vive el Municipio de Azogues se originó por el intempestivo pago obligado que debió hacerse al Consorcio Plainco, que tuvo a su cargo la construcción del centro comercial Bartolomé Serrano y plazoleta Gonzalo S. Córdova, en el juicio que por indemnización ganó esta empresa en el Tribunal de lo Contencioso Administrativo de Cuenca.

La institución debió cancelar a Plainco 736 mil dólares, porque se tenía una sentencia en firme. Desde todas las instancias municipales se realizó la defensa legal y se logró que la liquidación sea significativamente menor a lo que se pretendía cobrar.

El 17 de enero de 2011 cobraron a la entidad la totalidad de la deuda, a través de la incautación de sus cuentas. Ahora la administración municipal espera resultados positivos a las gestiones realizadas en procura de cubrir el déficit originado. Una posibilidad que no se descarta es a través de la enajenación de bienes improductivos.

El alcalde espera que esta dificultad se pueda superar paulatinamente, hasta saldar el déficit con ingresos propios, créditos en la banca privada y con las asignaciones estatales que llegarán en los próximos días.

Políticos

El ex alcalde de la ciudad de Azogues Dr. Víctor Molina enfatiza que el sector público también puede ser partícipe de este tipo de proyectos comerciales que aportan al desarrollo de la ciudad, de igual forma el Ing. Javier Romero Castillo administrador del Complejo Comercial Bartolomé Serrano destaca que la administración pública es eficiente y eficaz, capaz de contribuir de manera muy provechosa al desarrollo de la ciudad.

Para este factor político se considera la ordenanza del CCBS que se puede ubicar en el **Anexo 3.**

Sociales

En cuanto al factor social es considerado el más importante ya que influye en todos los aspectos, tanto económicos como políticos porque comprende a toda la sociedad tanto en su forma de organizarse como equipo dentro de la empresa y en el mercado, es decir como relacionarse con los clientes para obtener un beneficio económico en la administración de una empresa.

Es de gran importancia reconocer que este factor se enfoca a las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de las personas de una determinada sociedad.

Para los habitantes de la ciudad de Azogues la creación de un Complejo Comercial fue algo nuevo dentro de su ciudad, por lo que creo gran expectativa en los mismos, pero al pasar el tiempo la atracción fue disminuyendo lo que obviamente afecto directamente no solo a la economía de los diferentes locales e islas dentro del Complejo Comercial Bartolomé Serrano, sino que también al Municipio puesto que la recuperación de la inversión no se estaría cumpliendo efectivamente.

Tecnológicos

La tecnología se considera un factor de gran importancia para el desarrollo no solo de un negocio, sino de un país, las nuevas tecnologías crean mayor oportunidad, es parte fundamental para lograr una efectiva innovación.

En un centro comercial la tecnología debe ser parte fundamental, pues tiene que ir siempre innovando para generar cada vez mayor atractivo y las personas se sientan motivadas para visitar, comprar y realizar diferentes actividades.

Se tiene que considerar que la tecnología es un factor muy poderoso por lo que se lo tiene que implementar adecuadamente, se lo tiene que aprovechar al máximo para lograr grandes y efectivos resultados en el corto plazo. A la tecnología se la tiene que ver como una inversión mas no como un gasto.

Los avances tecnológicos no solo pueden ser físicos, un gran avance tecnológico hoy en día es la existencia de las redes sociales por medio de las cuales se logra ganar mayor mercado, un reconocimiento no solo local sino que cada vez tiene la gran oportunidad de expandirse y hacerse conocer nacional y porque no internacionalmente.

Al ser un factor importante dentro de un Centro Comercial el Complejo Bartolomé Serrano no lo ha implementado de la mejor forma, llegando a considerarse como un impedimento para que la gente lo vea como algo novedoso.

ANALISIS FODA

Internas	Externas	Internas	Externas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal Profesional y capacitado para la administración	Unico centro comercial en la provincia del Cañar	Falta de motivación a los dueños de los locales	Asociatividad con el municipio y sus problemas
Capacitación para dueños de los locales	Aumento del turismo	Falta de tecnología	Falta de importancia en el presupuesto designado para el CCBS
Oportunidad de trabajo		Falta de mantenimiento	Mejor calidad en los productos sustitutos
Entretenimiento sano para la ciudadanía		Falta de cuidado de los baños	Problemas de accesibilidad
Costo de arriendo accesible		Falta de responsabilidad por las mesas de cada local	Incremento de ventas de productos sustitutos
Atracciones especiales		Mala distribución en el patio de comidas	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores
Cuenta con productos demandados por la población		Mala relación del administrador con el personal de cada local	
Adquisición de marcas conocidas por parte los dueños de locales		Mal manejo de marketing	
		falta de autosostenibilidad	
		Políticas del parqueadero	
		Rentabilidad inferior al promedio	
		Falta de pocisionamiento de nombre original	
		Falta de diversidad de productos	

FODA CRUZADO

Internas	Externas	Internas	Externas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal Profesional y capacitado para la administración	Unico centro comercial en la provincia del Cañar	Falta de motivación a los dueños de los locales	Asociatividad con el municipio y sus problemas
Capacitación para dueños de los locales	Aumento del turismo	Falta de tecnología	Falta de importancia en el presupuesto designado para el CCBS
Oportunidad de trabajo		Falta de mantenimiento	Mejor calidad en los productos sustitutos
Entretenimiento sano para la ciudadanía		Falta de cuidado de los baños	Problemas de accesibilidad
Costo de arriendo accesible		Falta de responsabilidad por las mesas de cada local	Incremento de ventas de productos sustitutos
Atracciones especiales		Mala distribución en el patio de comidas	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores
Cuenta con productos demandados por la población		Mala relación del administrador con el personal de cada local	
Adquisición de marcas conocidas por parte los dueños de locales		Mal manejo de marketing	
		falta de autosostenibilidad	
		Políticas del parqueadero	
		Rentabilidad inferior al promedio	
		Falta de posicionamiento de nombre original	
		Falta de diversidad de productos	

Se analizo las fortalezas frente a las oportunidades que se tienen pocas por lo que no se puede hacer un estudio amplio, también las fortalezas frente a las amenazas, las oportunidades frente a las debilidades y debilidades con amenazas dándonos como resultado:

	Oportunidad	Amenaza
Fortalezas	Desarrollo Económico Mayor oportunidad de trabajo	Falta de independización para tomar decisiones Costos de arriendo más bajos ante el arriendo de los sustitutos Por el tamaño de la población no entran marcas conocidas
Debilidad	Mal manejo de sus recursos Facil entrada de competidores privados	Falta de productos que gusten permanentemente a los clientes No le da importancia al marketing Malas relaciones dentro de la empresa Falta de control de la calidad de los productos/servicios

ANALISIS DEL MARKETING MIX

PRODUCTO

CENTROS COMERCIALES

HISTORIA

La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común no es nueva ni norteamericana. Se basa más bien en las grandes galerías comerciales que nacieron sobre todo en la segunda parte del siglo XIX en muchas metrópolis europeas y que impresionaron por sus audaces construcciones férreas.

Los primeros precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos ya en la primera mitad del siglo XX, aunque no hay seguridad en señalar cual edificio fue el primer centro comercial del mundo. GASSER (1960, P.16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes.

La literatura científica coincide en que el primer centro comercial grande al estilo moderno fue el "Northgate Center", construido en 1950 en los suburbios de Seattle (Estados Unidos). Fue diseñado por Victor GRUEN a quien se califica como el "padre" de los centros comerciales modernos aunque él mismo se distanció de su idea a principios de los años 70. El "Northgate Center" fue el primer centro con un pasillo central ("mall") y un almacén ancla que se ubicó al extremo del centro comercial. El centro ofreció todo "bajo un techo" y permitió hacer compras independientemente del clima o de los problemas de parqueo.

En 1956 se construyó el primer gran centro comercial techado y climatizado, el "Southdale Shopping Center" cerca de Minneapolis (Estados Unidos). Poco después se inauguró otro centro parecido en la ciudad de Houston (HELMS 1992, P.119). HELMS nota en este respecto que originalmente la función del centro comercial climatizado era evitar fluctuaciones en los negocios a consecuencia de las temporadas. Por lo tanto, no sorprende que esta forma de centro comercial apareciera por primera vez en las metrópolis del norte continental y del húmedo sur de los Estados Unidos. A partir de los años 50, sobre todo a partir de 1960, la moda de los

centros comerciales procedente de América del Norte llegó a otros continentes, entre ellos el sudamericano.

Los centros comerciales y recreacionales que han nacido en toda América tienen gran importancia para el crecimiento urbano de cada localidad.

El concepto de los centros comerciales y recreacionales sobre todo en los países en desarrollo cambió fundamentalmente en los últimos años. La adaptación del concepto estadounidense de los centros comerciales generó en América Latina a partir de los años 80 la creación de diferentes tipos de estos centros que se dirigen hacia ciertos estratos socioeconómicos y que incluyen en su arquitectura elementos tradicionales de la ciudad latinoamericana (plaza, patio, etc.). Con estos cambios el centro comercial ya no es un privilegio de la población adinerada sino que ganó importancia también para miembros de los estratos bajos, sobre todo en el sentido sociocultural.

Centros Comerciales Ecuador

Tener todo para comprar bajo un solo techo, más un clima acondicionado y un ambiente que transmita seguridad y confort, es la mejor carta de presentación de los mall o centros comerciales del Ecuador. Tanto que, año a año, las grandes cadenas de comercio optan por mejorar y ampliar los existentes o crear otros. Solo en Guayaquil existen más de 16.

Los grupos que dinamizan este sector son los grupos Wright, Deller y Czarninski, que saben del negocio y tienen algunas cadenas en varias ciudades, además de algunos proyectos futuros.

El interés está latente, sobre todo cuando están conscientes de que las frecuencias de visitas a estos paseos aumentan día a día, tal como lo demuestra un estudio efectuado por Ipsa Group en Quito y Guayaquil. De 800 casas consultadas, las de la segunda ciudad son las activas y frecuentes, el 50% va a un centro comercial cada 15 días; mientras que en Quito, solo el 29%. Asimismo, queda de manifiesto que solo el 2% de todas las encuestadas no asiste. El promedio de locales está entre los 100 y 200, aunque son los de Guayaquil los que tienen una mayor diversificación.

El incremento en el número y competencia de marcas ha obligado a los centros comerciales ecuatorianos a ser más eficientes con respecto a la distribución espacial en pasillos y áreas comunes. Por ello, en los últimos años la mayoría de las plazas comerciales, sin importar su clasificación, han sido objeto de renovación.

Además, cada vez es mayor el número de personas que en un centro comercial buscan no sólo ir de compras, sino también diversión y esparcimiento. Por ello ha ido quedando atrás el viejo esquema de la tienda ancla unida a una pequeña zona comercial.

Los nuevos giros de los actuales centros comerciales están dirigidos a atender las necesidades de una población más interesada en la salud, el deporte, la nutrición, la convivencia familiar y la recreación.

DEFINICION

Un centro comercial y recreacional es una aglomeración de negocios del comercio al por menor, de recreación y de otros servicios que se planificó o que creció como un conjunto y cuya política de comercio y de publicidad es coordinada por una administración común. El centro comercial y recreacional se caracteriza por ubicarse en un edificio grande y de arquitectura refinada que no está conectado con otros edificios y que tiene buena conexión vial, grandes parqueaderos y generalmente dos o tres pisos comerciales. El centro se abre hacia un paseo peatonal en su interior que está dotado con elementos de adorno y posibilidades para sentarse y que generalmente está techado y climatizado. El paseo peatonal está flanqueado en ambos lados por negocios del comercio al por menor y de otros servicios que representan una gran variedad de ramos comerciales. Además, el centro cuenta con varias instalaciones comerciales y recreacionales muy frecuentadas y de gran extensión (almacenes por departamentos o de moda, cines, parques infantiles, patios de comida) que se ubican en puntos estratégicos horizontales y verticales del centro comercial y recreacional.

El centro comercial y recreacional representa un concepto urbanístico que sirve para el abastecimiento de la población con mercancía de uso a corto, mediano y largo plazo, para la satisfacción de funciones centrales de servicio, para la provisión de empleos para una gran cantidad de personas, como lugar de esparcimiento y como

foco sociocultural y comunicativo. Los centros comerciales y recreacionales tienden a generar el desarrollo de comercio en sus alrededores y tienen un impacto duradero en el desarrollo físico y funcional del espacio urbano.

Los conceptos de los centros comerciales han cambiado de acuerdo con las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores y usuarios, por lo que de lugares de abasto se han ido convirtiendo en lugares de entretenimiento y de placer.

Clasificación de los centros comerciales más importantes en el Ecuador

CUENCA	Mall del Río
	Millenium Plaza
	Monay Shopping
QUITO	Quicentro Shopping
	Mall el Jardín
	Ciudad Comercial El Recreo
	CCI
	El Condado Shopping
	San Luis Shopping
GUAYAQUIL	Mall del Sol
	San Marino Shopping
	Aventura mall
	Malecon 2000
	Mall del Sur
	Policentro
	La Rotonda
	Riocentro
MANTA	El Paseo Shopping

En el Ecuador contamos con muchos centros comerciales que poseen una riqueza arquitectónica enorme y donde sus productos y/o servicios son vendidos satisfactoriamente, cada uno de los centros comerciales citados emplean estrategias de posicionamiento que los han ubicado como líderes en sus ciudades y a nivel nacional, a la gente le gusta ir de compras en estos lugares ir a pasear o simplemente disfrutar de una buena comida.

**COMPLEJO
COMERCIAL
BARTOLOME
SERRANO**



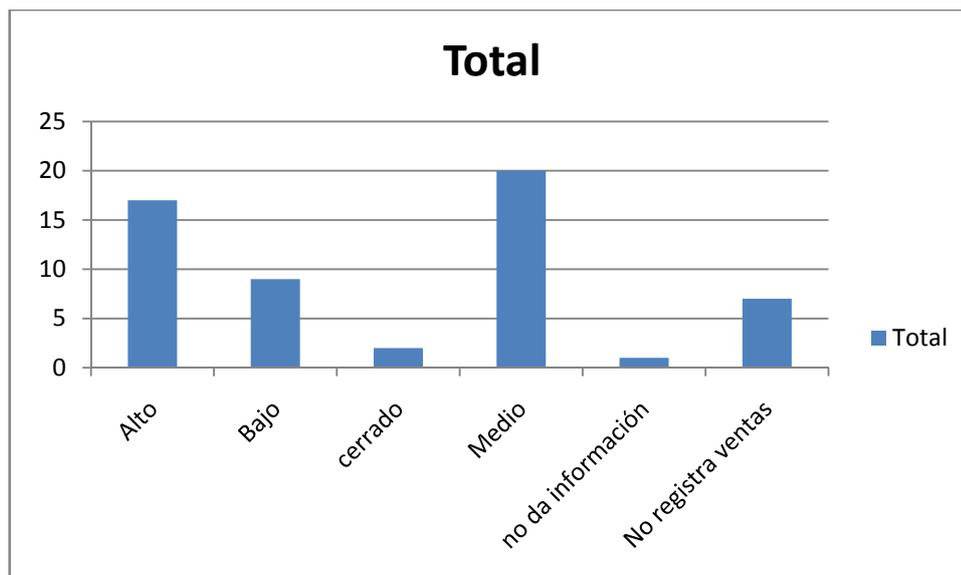
La Municipalidad de Azogues comparte la visión de promover el orden comercial en el centro de la urbe, así su propuesta de reordenamiento de ventas contempló un proceso de integración con el contexto urbano y arquitectónico de la zona.

El COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO cuenta con 56 locales, el análisis de los mismos son:

De los 56 locales 1 es bodega, 1 no nos brinda información otro se encuentra cubierto dando mala imagen y 2 se encuentran cerrados esperando ser arrendados.

Nivel de ventas

Rótulos de fila	Cuenta de NOMBRE
Alto	17
Bajo	9
cerrado	2
Medio	20
no da información	1
No registra ventas	7
Total general	56



La mayoría de locales registra un nivel de ventas medio manteniendo también una mala relación con la administración.

Tiempo

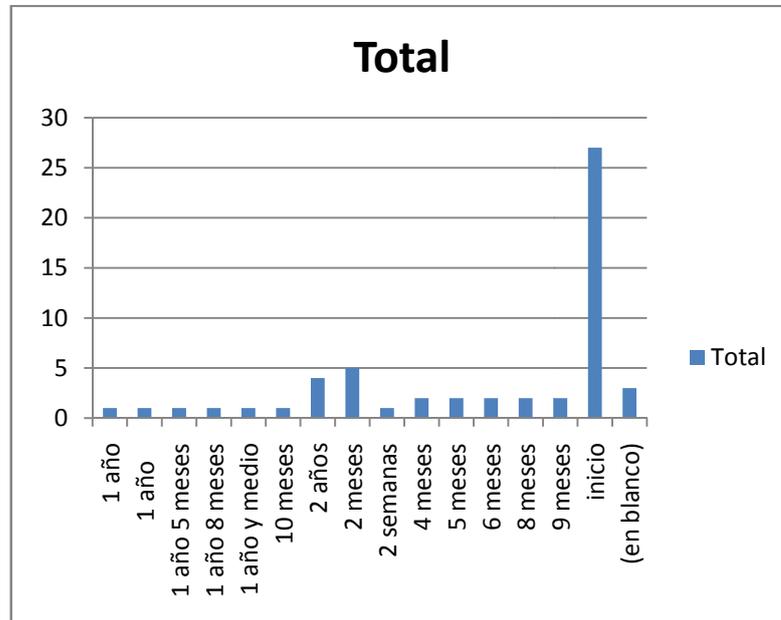
Rótulos de fila	Cuenta de NOMBRE
1 año	1
1 año	1
1 año 5 meses	1
1 año 8 meses	1
1 año y medio	1
10 meses	1
2 años	4
2 meses	5
2 semanas	1
4 meses	2
5 meses	2
6 meses	2
8 meses	2
9 meses	2
inicio	27

(en blanco)

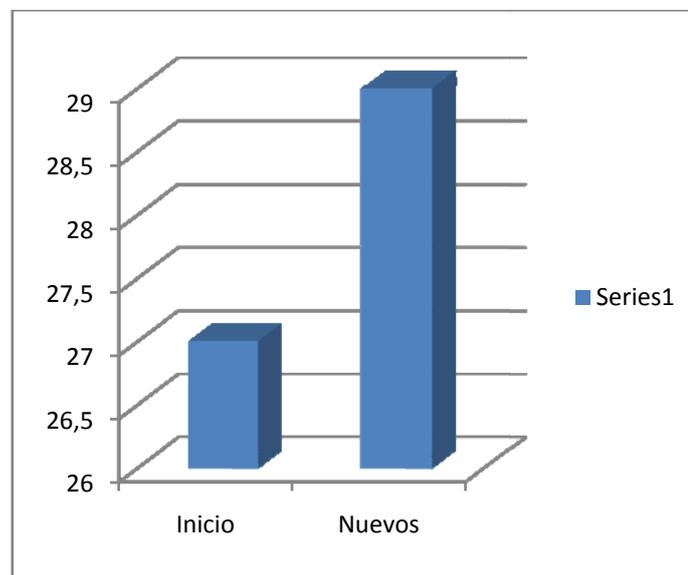
3

Total general

56



Se nota el constante cambio de los locales y algunos están solo meses y sin embargo sus ventas no son tan buenas.



Se puede observar que han son mayores los locales que han cambiado de dueños nombres marcas etc. frente a los que aun se mantienes desde la creación del complejo.

El análisis fue hecho hasta abril 2011.

PRECIO

Precio

El Ilustre Municipio de Azogues no destina más recursos para la sostenibilidad del Complejo Comercial, su naturaleza no lo permite, pues sería una contribución para el sector privado.

Al ser una obra del municipal se le proporciono al Complejo Comercial el respectivo apoyo en sus inicios y la oportunidad de auto sostenerse con ingresos de arriendo, parqueadero, publicidad los mismos que le permiten cubrir el pago de servicios como son los de limpieza, seguridad y cubrir los gastos administrativos.

La intervención del Ilustre Municipio de Azogues se da si el dinero generado por arriendo, parqueadero, publicidad no es lo suficiente para cubrir los gastos de operativos, de seguridad y mantenimiento.

Fijación de arriendo

El precio para el arrendamiento de cada local comercial dentro del Complejo Comercial y de la Plazoleta Gonzalo S. Córdova se realiza mediante una Junta de remates por lo que los precios de los locales en arriendo son relativamente bajos y de fácil acceso para quienes deseen tener la oportunidad de comenzar un negocio. Por lo que no se podría justificar el precio alto que ofrecen los diferentes locales del Complejo Comercial, a consecuencia de aquello se genera a una insatisfacción por parte de las personas y desde luego es un motivo muy fuerte para que las mismas prefieran consumir o comprar en otros lugares ajenos al Complejo Comercial y a la Plazoleta.

El incremento del 10% en el precio de los arriendos en el 2011, es una forma de generar mayores ingresos que contribuyan a un auto sostenibilidad del Complejo Comercial, y a pesar de dicho incremento los precios continúan siendo parcialmente bajos en comparación de lugares en los alrededores y en diferentes partes de la ciudad de Azogues.

Los precios van desde 45 dólares hasta 550 dólares dependiendo el metro cuadrado de cada local e isla.

Precios de comparación con la competencia

Los precios que se manejan dentro del Complejo Comercial son mayores con relación a los locales que están a sus alrededores, no se justificaría su incremento por el hecho de estar dentro del Complejo Comercial pues debería existir la creación de un valor adicional o diferencial de fácil percepción para las personas para que las mismas estén dispuestas a pagar un poco más.

	NOMBRE	ACTIVIDAD	PLANTA	FORMA	PRECIOS
1	Las Delicias de Moyas	Comida y snacks	Plazoleta	Local	De acuerdo al mercado
2	El Mundo de las Especies 2	Especies varias	Plazoleta	Local	De acuerdo al mercado
3	La Gran Manzana	Comida rápida	Plazoleta	Local	De acuerdo al mercado
4	Dannyles	jugos, ensaladas, snacks	Plazoleta	Local	De acuerdo al mercado
5	La Moda Bisuteria Shop	servicio de manicure y venta de accesorio y bisuteria	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
6	Exclusive Things	carteras, billeteras, estuches, llaveros, varios	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
7	Maqueño	Camisetas	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
8	Yogurt Persa	Comida rápida y yogurt	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
9	Café Especial	Café en grano	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
10	Jori Bordados	Bordados	Planta Baja	Isla	Medianamente altos
11	Tostoni	Comida rápida Café jugos	Planta Baja	Isla	Medianamente altos
12	Te estampo	Aerografias	Planta Baja	Isla	De acuerdo al mercado
13	Baby'shop	Ropa para niños	Planta Baja	Local	Precios altos
14	The Princess boutique	Vestidos para niñas	Planta Baja	Local	Precios altos
15	Elegant	Ropa Formal	Planta Baja	Local	Precios altos
16	Empresa Electrica S.A	Cobros de luz	Planta Baja	Local	De acuerdo al consumo
17	Pasarela Boutique	Ropa para mujer	Planta Baja	Local	Precios altos
18	Moviphone	servicio movistar venta de celulares	Planta Baja	Local	De acuerdo al mercado
19	Igame	juegos y películas	Planta Baja	Local	De acuerdo al mercado
20	Semertaz	Servicio Municipal de Estacionamiento Rotativo Tarifado	Planta Baja	Local	No registra
21	Semertaz	Servicio Municipal de Estacionamiento Rotativo Tarifado	Planta Baja	Local	No registra
22	Very Sexy	Lencería	Planta Baja	Local	Precios altos
23	Emapal EP	cobro de agua y contribucion especial de mejoras	Planta Baja	Local	De acuerdo al consumo
24	Maria Kanela	zapatos y accesorios	Planta Baja	Local	Cerrado
25	MCG	textiles y bordados	Planta Baja	Local	Precios altos
26	Farmacenter San Martin	medicinas	Planta Baja	Local	De acuerdo al mercado
27	Areldi	ropa para mujer	Planta Baja	Local	De acuerdo al mercado
28	La Bodega	articulos de primera necesidad	Planta Baja	Local	Precios bajos
29	Yanbal	Productos de cuidado y belleza	Planta Alta	Isla	De acuerdo al mercado
30	Golden Games	Servicio de juegos en computadora	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
31	Concejo Cantonal de la Niñas y Adolescencia	Servicio veduría y vigilancia de los derechos de los niños y adolescentes	Planta Alta	Local	No registra
32	Alex Fashion La Higuera	Zapatos	Planta Alta	Local	Precios altos
33	D' Magy	Ropa de Mujer	Planta Alta	Local	Precios altos
34	Urbano	Zapatos	Planta Alta	Local	Precios altos
35	Tventas	Accesorios para el hogar y el uso personal	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
36	Maxinet	Internet y mantenimiento de computadoras	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
37	Chatos	Frutas y chocolates	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
38	Kommo	comida rápida	Planta Alta	Local	Cerrado

39	Tutto Fredo Heladería	Helados	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
40	A Mordiscos	Golosinas	Planta Baja	Isla	Medianamente altos
41	A Mordiscos	Chocolates	Planta Baja	Isla	Medianamente altos
42	S/N	accesorios	Planta Alta	Isla	Medianamente altos
43	Aero A87 Store	Ropa deportiva y casual	Planta Baja	Local	Precios altos
44	Fragancias y Novedades	Perfumes, carteras y billeteras	Planta Baja	Local	Precios altos
45	Aerogal Aerolinea	Servicios para viajes	Planta Baja	Local	Precios altos
46	Artesanias Azogues	artesanias	Planta Baja	Local	Precios altos
47	Softly gifts & cards	tarjetas y detalles	Planta Baja	Local	Medianamente altos
48	Centro de Atencion al cliente Claro	atencion al cliente de CLARO	Planta Baja	Local	De acuerdo al mercado
49	Referee	ropa deportiva	Planta Alta	Local	Precios altos
50	Master Flash	eventos y espectaculos	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
51	La Bella italia	Comida nacional e italiana	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
52	Ara Café	cafeteria	Planta Alta	Local	De acuerdo al mercado
53	Crazy's Play	juegos electronicos	Planta Alta	Isla	De acuerdo al mercado
54	Koko's Fashion	Ropa para mujer	Planta Baja	Local	Precios altos
55	Baraton	muebles	Planta Alta	Local	No registra
56	Bodega de referee	bodega	Planta Alta	Local	No registra

El análisis de precios esta realizado hasta abril del 2011

PLAZA

Complejo Comercial Bartolomé Serrano

El desorden primaba en el centro de Azogues. Las ventas informales, especialmente los sábados convertían a las calles céntricas de la urbe en un verdadero mercado. Esto generaba caos vehicular y un impacto visual negativo.



Se reubico a los vendedores del mercado Bartolomé Serrano y plazoleta Gonzalo S. Córdova en el Recinto Ferial, los comerciantes informales que ocupaban las calles y espacios públicos aledaños a San Francisco, Terminal Terrestre, avenida Juan Bautista Cordero y otras vías céntricas fueron trasladados al mercado adyacente al Puente Sucre acondicionado temporalmente para el efecto.

También a los vendedores de ropa que se habían tomado la calles de Azogues se les ubico en el local del Centro de Exposiciones Azogues, arrendado para le efecto.

Paralelamente se iniciaron trabajos importantes como la construcción del nuevo Complejo Comercial Bartolomé Serrano, que significa la integración de la edificación con el contexto urbano y arquitectónico de la zona.



La obra fue financiada con un crédito del Banco del Estado. La edificación cuenta con dos plantas, en torno a un patio central. En él se aprecian 41 locales comerciales, 24 en la planta baja y 17 en al alta.

El Complejo Comercial Bartolomé Serrano se considera un hito urbanístico comercial en

el centro de Azogues. El costo total de la obra es de 1 millón 908 mil 601 dólares.

Plaza de la Juventud

La plazoleta “Gonzalo S. Córdova” o Plaza de la Juventud está entre las obras relevantes que cambiaron el “rostro” de la ciudad y es observada con buenos ojos por la comunidad azogueña.

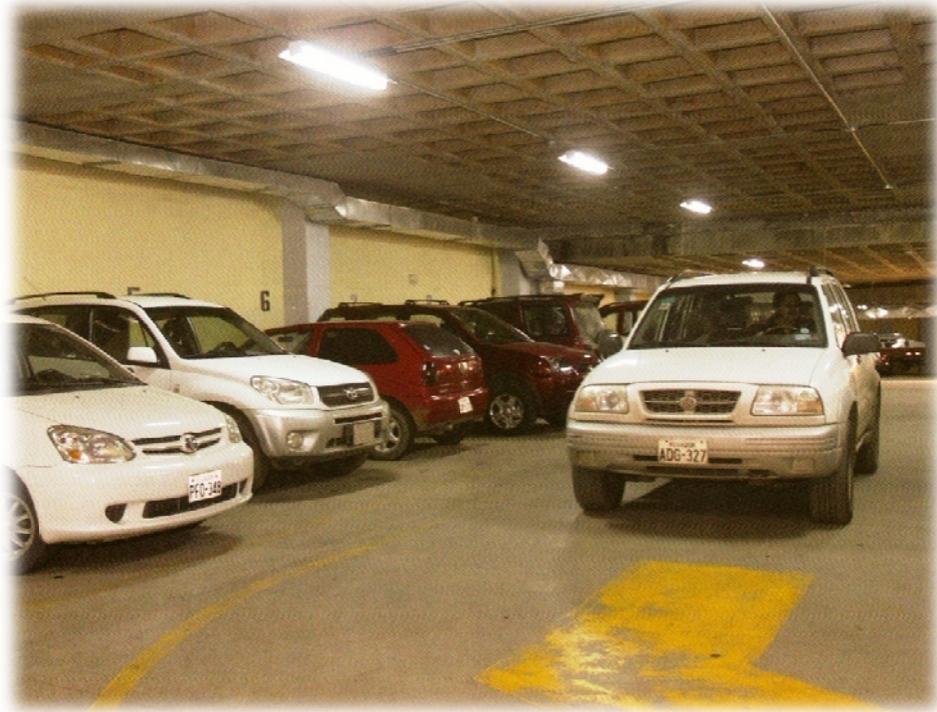
La Plaza es un espacio apropiado para compartir entre amigos a cualquier hora del día o la noche. Además que por su amplitud se presta como punto de encuentro para actividades festivas, como lo fue con el evento de la Tarde Guacamaya.

En la zona de la actual Plazoleta Gonzalo Córdova se levantó una construcción con imagen renovada, con el objetivo de integrar esta área a la del Centro Comercial, que está a su lado y en donde se encuentra localizada una planta de subsuelo destinado un sistema de parqueaderos con el ingreso y salida por la calle Rivera. El costo de estas obras alcanzaron los 270 mil dólares. Los trabajos emprendidos en la plazoleta consistieron en la colocación de los pisos de porcelanato y granillo en las tres plataformas y aceras, readecuación de las pilastras, terminación de los cuatros locales comerciales, dos baterías sanitarias públicas, luminarias, piletas.





En el parqueadero se emprendieron tareas como la dotación de instalaciones técnicamente construidas y equipadas, área cubierta, instalación de los equipos de extracción de aire, ventilación, sistema eléctrico automático, instalaciones de agua. Este lugar tiene una capacidad para albergar 73 automotores, cuenta con guardianía privada, y sistema tarifario automatizado. Atención las 24 horas del día.



El Centro Histórico de Azogues forma un conjunto monumental – arquitectónico que ha perdurado a través de la historia. Cada época ha dejado su huella cooperando y contemplando el acervo histórico existente.

El Municipio deja constancia de la contemporaneidad, que se contrasta con las calles céntricas que guardan un legado histórico incalculable. A los pobladores les surge el compromiso de conservar y mantener esta herencia para futuras generaciones.

En el **Anexo 1** se pueden observar fotografías de las condiciones actuales de las instalaciones del Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Ubicación

La ubicación del Complejo Comercial es accesible para los habitantes de la ciudad y de fácil localización para las personas que se encuentre de visita, lo que genera una gran oportunidad para crear mayor atracción visual para quienes trascurren constantemente por el lugar.

Al encontrarse en la centro de la ciudad uno de los inconvenientes seria el tráfico vehicular, la señalización vehicular, arreglo de calles.

El Complejo Comercial dispone de un lugar físico no muy basto para el funcionamiento de su patio de comidas ya que actualmente se encuentra una nueva isla en funcionamiento lo que produce una reducción de espacio y su distribución debería ser más eficiente para mayor comodidad de las personas y obviamente para lograr una mejor perspectiva en los clientes.

La distribución de espacio dentro del complejo comercial no es muy buena ya que no se aprovechan todos los espacios disponibles por lo que debería de haber un reordenamiento más eficiente.

Adecuación

Es de gran importancia que se tome en consideración el aseo en el Complejo Comercial puesto que son factores primordiales que reflejan, la calidad e imagen del mismo; aun existen falencias a pesar de que cuentan con personal encargado de la limpieza del lugar, el aseo de baños no es el adecuado, lo que hace que las personas que lo visitan tenga una mala imagen y percepción del lugar.

DIMENSIONES DEL ENTORNO FISICO

Las condiciones de nuestro ambiente son:

La iluminación: al ser un centro comercial, la iluminación es primordial y en el Complejo Comercial si se brinda la importancia requerida, las instalaciones están bien iluminadas.

La calidad del aire: el aire es un factor importante pero en el parqueadero que forma parte del Complejo Comercial existe muchas falencias, el aire no es el apropiado lo que causa incomodidad no solo a los clientes sino al personal que labora en dicha instancia.

La música: en el Complejo Comercial no se ha implementado este componente.

El olor: el olor es neutro en el Centro Comercial.

El equipo y el mobiliario de la empresa consta de:

-  Mesas
-  Sillas
-  Televisión

Decoración: no existe decoración alguna que se relacione directamente con la marca del Complejo Comercial.

TACTICAS:

La vista transmite más información a los clientes que cualquier otro sentido por lo que se debería brindar mayor importancia y aprovechar eficientemente las oportunidades. Los estímulos básicos son: Tamaño, forma y colores.

Tamaño:

el tamaño del Complejo Comercial es el adecuado para el tamaño de la población, pero se debería aprovechar de la mejor forma sus instalaciones.

Forma:

La forma del interior del Complejo Comercial no crea mayor atractivo arquitectónico para las personas, por lo que se debería crear un ambiente más llamativo.

Color:

Los colores son bajos, lo que resulta una oportunidad para los comerciantes para colocar sus publicidades.

Ruido: el ruido es un componente muy importante influye directamente con la comodidad de las personas, en el Complejo Comercial en la actualidad debido a los juegos en funcionamiento el ruido ha incrementado lo que puede generar molestias para ciertas personas.

PROMOCION

La promoción del complejo comercial Bartolomé Serrano hasta el 2010 estaba en manos de la Jefatura de Comunicación de la Ilustre Municipalidad de Azogues que manejaba un mismo formato desde su creación, la Administración que es quien ahora maneja la misma se base en el formato del municipio si realizar nuevas estrategias o innovaciones.

En el **Anexo 4**. Se puede observar el formato del plan de comunicación que se utiliza para la promoción del complejo comercial “Bartolomé Serrano”

La promoción ahora es solo asesorada por el municipio mientras la Administración con recursos de la Jefatura de Comunicación se ocupa independientemente de esta.

El CCBS utiliza las siguientes formas de publicidad:



PUBLICIDAD

Los medios de publicidad que implantan son:

- **Radio** mediante convenios
- **Periódico**
- **Internet**

Mensaje

1. Contenido: manejaremos especialmente 1 mensaje que se centren en nuestra clase de clientes.

- La alegría de comprar

PROMOCIÓN DE VENTAS

Utiliza instrumentos de comunicación que utiliza incentivos materiales o económicos (premios, regalos, descuentos) para estimular la demanda a corto plazo.

Instrumentos de la promoción de ventas que utiliza el Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Público destinatario	Instrumentos
Intermediarios	- Exposiciones, ferias
Vendedores	- Competiciones, concursos y premios. - Publicidad en el punto de venta. - Concursos, premios.
Consumidores	- Asistencia a congresos, seminarios y conferencias.

INVESTIGACION DE MERCADO

Después de haber conocido más a fondo la realidad interna del COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO en el planteamiento del primer capítulo, ahora queremos saber cómo es su realidad ante sus clientes y personas relacionadas directamente con el mismo por lo que realizaremos una investigación de mercado que estratégicamente abarque toda la relación Azogues-CCBS.

Como antecedente tenemos que el administrador Ing. Javier Romero había realizado una investigación de mercado similar a la nuestra hace un poco más de un año, esto se le encargó después de empezar a asumir sus funciones como administrador. Los resultados habían sido satisfactorios pues muestra que el COMPLEJO COMERCIAL tiene buena acogida y da satisfacción a los clientes.

Lo que queremos conseguir son datos certeros que nos ayuden a detectar falencias y no basarnos en la investigación anterior.

COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO



BRIEFING

1.- Antecedentes:

Azogues capital de la Provincia del Cañar cuenta con una economía que ha ido creciendo poco a poco, el 19 de diciembre del 2008 empieza a funcionar el Complejo Comercial Bartolomé Serrano el mismo que se ubica donde antes fue el mercado Bartolomé Serrano, por iniciativa del ex alcalde de la ciudad Dr. Víctor Molina se crea el proyecto y hoy en día es manejado por el Arq. Eugenio Morocho.

Con la construcción del Complejo Comercial Bartolomé Serrano, Azogues cuenta con un nuevo centro comercial municipal, en el centro, funcionan 56 locales, distribuidos

con negocios de ropa, calzado, celulares, tecnología, servicio de Internet, ocho locales de comida, ventanillas de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Empresa Eléctrica Azogues, entre otras áreas. El espacio de construcción del local es de 1.800 metros cuadrados, a eso se suma el área de la plazoleta Gonzalo Córdova y el parqueadero municipal, a todo se le denominó complejo Bartolomé Serrano, que es manejado por una unidad administradora.

2.- Objetivos:

General:

Determinar el nivel de aceptabilidad del Complejo Comercial Bartolomé Serrano por parte de los azogueños, y la satisfacción de los clientes internos.

Específicos:

- Conocer que tan fuerte es la Marca dentro de la ciudad.
- Saber el nivel de satisfacción de los clientes con los productos/servicios que se ofrecen dentro del Complejo Comercial.
- Determinar los factores o recursos que le falta explotar para crecer.
- Conocer la opinión de clientes internos y externos.

3.- Metodología:

La metodología que vamos a realizar para la investigación de mercado es cualitativa y cuantitativa, vamos a utilizar los métodos:

MÉTODOS	Cuantitativo	Cualitativo	Cualitativa
TÉCNICAS	Encuestas	Entrevistas	Observaciones
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Cuestionario	Cuestionario	Fotografías
	Respuestas	Respuestas	Informe
	Informe	Informe	

Entrevistas

Realizaremos 3 entrevistas a personas ligadas directamente con el proyecto del CCBS

Encuestas:

Las encuestas se realizaran a los azogueños calculando una muestra poblacional y a todos los arrendatarios del Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Observaciones:

Se realizaran observaciones del comportamiento de clientes internos y externos en el Complejo Comercial.

4.- Equipo de Investigación de Mercados

Equipo de Investigación de Mercados Entrevistas

Identificación del cargo

EMPRESA: CCBS	DEPARTAMENTO: Administración
DIRECCION: Sucre y Matovelle	NOMBRE DEL CARGO: Entrevistador Gabriela Medina

Descripción del cargo y funciones

Realizar la entrevista en la zona especificada para la investigación, tener la disponibilidad de transportarse a cualquier lugar por más distante que sea y poseer la facilidad de comunicarse con las personas.

Requisitos de competencias para el cargo (perfil descriptivo)

NIVEL EDUCATIVO	Estudiante De cualquier ciclo de la universidad, especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Técnico Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Superior Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Postgrado
EXPERIENCIA	Ninguna	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
CRITERIO E INICIATIVA	Ejecuta órdenes	Toma decisiones simples y cotidianas	El trabajo requiere iniciativa y /o creatividad	Requiere resolver problemas difíciles constantemente
DESTREZAS / HABILIDADES	Trabajo simple de oficina	Computación avanzada	Idiomas	Habilidades especiales Buena Comunicación
RESPONSABILIDADES METODOS - PROCESOS	Máquinas / equipos	Bienes / Materiales Dinero /	Contacto externo / Supervisión	Investigación / Planificación

		Documentos		
ESFUERZO	Concentración visual / Auditiva	Esfuerzo mental	Esfuerzo fisico eventual	Esfuerzo fisico permanente

OBSERVACIONES:

Mínimo deben tener 19 años y máximo 30

Equipo de Investigación de Mercados Encuestas

Identificación del cargo

EMPRESA: CCBS	DEPARTAMENTO: Administración
DIRECCION: Sucre y Matovelle	NOMBRE DEL CARGO: Encuestadores Daniela Castro, Gabriela Medina

Descripción del cargo y funciones

Realizar las encuestas en la ciudad de Azogues dependiendo la cantidad de encuestas que se determino realizar.

Requisitos de competencias para el cargo (perfil descriptivo)

NIVEL EDUCATIVO	Estudiante De últimos ciclos de universidad, especialidades de Administración de empresas o comunicación social.	Técnico Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Superior Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Postgrado
------------------------	--	---	--	-----------

EXPERIENCIA	Ninguna	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
CRITERIO E INICIATIVA	Ejecuta órdenes	Toma decisiones simples y cotidianas	El trabajo requiere iniciativa y/o creatividad	Requiere resolver problemas difíciles constantemente
DESTREZAS / HABILIDADES	Trabajo simple de oficina	Computación avanzada	Idiomas	Habilidades especiales Buena <input type="checkbox"/> Comunicación
RESPONSABILIDADES METODOS - PROCESOS	Máquinas / equipos	Bienes / Materiales Dinero / Documentos <input type="checkbox"/>	Contacto externo / Supervisión	Investigación / Planificación
ESFUERZO	Concentración visual / Auditiva	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico eventual	Esfuerzo físico permanente

OBSERVACIONES:

Mínimo deben tener 22 años y máximo 40

Equipo de Investigación de Mercados Observaciones

Identificación del cargo

EMPRESA: CCBS	DEPARTAMENTO: Administración
DIRECCION: Sucre y Matovelle	NOMBRE DEL CARGO: Observadores Daniela Castro, Gabriela Medina

Descripción del cargo y funciones

Realizar las observaciones durante el tiempo especificado, contar con tiempo para poder estar dentro del Complejo Comercial.

Requisitos de competencias para el cargo (perfil descriptivo)

NIVEL EDUCATIVO	Estudiante De últimos ciclos de universidad, especialidades de Administración de empresas o comunicación social.	Técnico Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Superior Especialidades de administración de empresas o comunicación social.	Postgrado
EXPERIENCIA	Ninguna	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
CRITERIO E INICIATIVA	Ejecuta órdenes	Toma decisiones simples y cotidianas	El trabajo requiere iniciativa y /o creatividad	Requiere resolver problemas difíciles constantemente
DESTREZAS / HABILIDADES	Trabajo simple de oficina	Computación avanzada	Idiomas	Habilidades especiales Buena <input type="checkbox"/> Comunicación
RESPONSABIL	Máquinas /	Bienes /	Contacto	Investigación /

IDADES METODOS - PROCESOS	equipos	Materiales Dinero / Documentos ☐	externo / Supervisión	Planificación
ESFUERZO	Concentración visual / Auditiva	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico eventual	Esfuerzo físico permanente

OBSERVACIONES:

Mínimo deben tener 22 años y máximo 40

5.- Tabulación:

EMPRESA: CCBS	DEPARTAMENTO: Administración
DIRECCION: Sucre y Matovelle	NOMBRE DEL CARGO: Tabuladores y Analizadores de la Información Daniela Castro, Gabriela Medina

Descripción del cargo y funciones

Tabular la información obtenida en las entrevistas y en los grupos focales, analizar los resultados y dar informes específicos de los mismos

Requisitos de competencias para el cargo (perfil descriptivo)

NIVEL EDUCATIVO	Bachiller	Técnico Ingeniería en Sistemas, Administració	Superior Egresados en Ingeniería en Sistemas,	Postgrado Análisis de datos
------------------------	-----------	--	--	--

		n de Empresas,	Administració n de Empresas	
EXPERIENCIA	Ninguna	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
CRITERIO E INICIATIVA	Ejecuta órdenes	Toma decisiones simples y cotidianas	El trabajo requiere iniciativa y /o creatividad	Requiere resolver problemas difíciles constantement e
DESTREZAS / HABILIDADES	Trabajo simple de oficina	Computación avanzada	Idiomas	Habilidades especiales <hr/> Buena Comunicación
RESPONSABILIDAD ES METODOS - PROCESOS	Máquinas / equipos	Bienes / Materiales Dinero / <u>Documentos</u>	Contacto externo / Supervisión	Investigación / Planificación
ESFUERZO	Concentració n visual / Auditiva	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico eventual	Esfuerzo físico permanente

OBSERVACIONES:

Mínimo deben tener 22 años y máximo 45

6.- Cronograma:

Actividades	Meses de Elaboración		
	Abril	Mayo	Junio
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	18-abr		
Briefing	18-abr		
Elaboración de encuestas	19-abr		
Muestra	19-abr		
Realizar Encuestas	20-abr	05-may	
Realizar Entrevistas	20-abr		
Realizar Encuestas a clientes internos		19-21may	
Realizar una Observación directa al Complejo Comercial	01-abr	21- may	
Tabulación de Datos		23-may	
Análisis de Resultados		26-may	2-jun

7.- Confidencialidad

Toda la información otorgada por los clientes internos y externos en especial la que se analizará a futuro después de los informes de la investigación de mercado será de carácter exclusivo para nosotras, la administración del Complejo Comercial y La Universidad Politécnica Salesiana. Deseamos hacer en una investigación que nos haga posicionarnos en la mente de nuestros clientes.

Bajo ningún supuesto, la información y resultados de la investigación se transmitirán, enajenara o manipulará total o parcialmente.

8.- Presupuesto Económico

PRESUPUESTO			
JUSTIFICACION DEL GASTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gastos de transportación	2	15	30
Elaboración de encuestas CE			
impresiones	1	0,25	0,25
copias	400	0,02	8
Elaboración de encuestas CI			
impresiones	1	0,25	0,25
copias	60	0,05	3,00
Gastos varios	2	10	20
Total			61,5

OBSERVACIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOMÉ SERRANO”

Planteamiento

Esta técnica que plantearemos es el principio y la validación para toda teoría por lo que por medio de ésta podremos ver directamente como es el proceso de todo dentro del CCBS.

El mirar con detenimiento es la forma más usual con la que se obtiene información acerca del mundo circundante.

TIPO DE

OBSERVACIÓN

A REALIZARSE



Observación de campo

Participante

No dirigida

En equipo

Fenómeno Social

Nuestra observación será de campo se realizará en el lugar donde se da el fenómeno observado es decir en el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO, observaremos la conducta de clientes internos y externos y describiremos tal y como suceden las cosas. Tendremos una participación activa dentro del grupo de estudio y no nos limitaremos solo a ver sino a formar parte de éste así tendremos una visión más clara de lo que sucede en el grupo ya que los miembros se comportaran normalmente al no saberse sujetos de estudio.

Nuestra observación será no dirigida pues es libre y nos ayuda de una manera más simple para obtener datos preliminares además de que es un trabajo en equipo donde los resultados serán “sinérgicos”.

Por último especificamos que la observación será de fenómeno social pues se trata del estudio de grupos humanos o conductas.

Después de realizar una buena observación se usan técnicas de investigación más precisas. (Encuestas, entrevistas, grupos focales)

Análisis de información y resultados anexos

Fecha: 01 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- En la oficina de administración del Complejo Comercial está un estudiante cumpliendo con las prácticas, el administrador y el asistente están por los locales e islas.
- Baños no hay papel, están sucios, hay personas esperando para poder entrar y están cerradas las puertas de algunos baños y no hay luz.
- No hay aseo constante en el patio de comidas ni en los pisos ni gradas.

Fecha: 06 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Cambio de lugar de la tv por el nuevo local de juegos, por lo que se incrementa el ruido y afecta a la ambientación del lugar.
- Baños no hay papel, están sucios, hay personas esperando para poder entrar y siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- No hay aseo constante en el patio de comidas ni en los pisos ni gradas.

Fecha: 13 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Hay adolescentes que van por el internet y para hacer trabajos, luego se encuentran con amigos pero no consumen.
- Baños no hay papel, están sucios, siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- No hay aseo constante en el patio de comidas ni en los pisos ni gradas.

Fecha: 20 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Muchas personas llegan para ocupar el internet y no consumen.
- Baños no hay papel, están sucios, siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- No hay aseo constante en el patio de comidas ni en los pisos ni gradas.

Fecha: 27 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Baños no hay papel, están sucios, siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- El personal de aseo parece ser un poco más constante en la limpieza de pisos, gradas y mesas en el patio de comidas.

Fecha: 04 mayo de 2011

Observaciones:

- Local Komo Komo y María Kanela continúa cerrado

- Las personas visitan mas el Complejo Comercial para utilizar el internet inalámbrico, muy poca gente llega a comer.
- El administrador, el asistente y el encargado de mantenimiento están observando el Complejo desde el segundo piso, mientras que en la oficina está un estudiante que está haciendo las pasantías.
- Baños no hay papel, están sucios, siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- El personal de aseo parece ser un poco más constante en la limpieza de pisos, gradas y mesas en el patio de comidas.

Fecha: 07 mayo de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- En los juegos hay gente, niños pequeños con sus madres, adolescentes y jóvenes.
- Feria en la plazoleta
- Las personas visitan más el Complejo Comercial para utilizar el internet inalámbrico, y no consumen.
- Las personas compran y se van, por ser el día de las madres. Las ventas son mas en Tventas.
- La limpieza ha mejorado en el patio de comidas, pisos y gradas.
- En los baños no hay papel, no hay jabón, los lavados están con agua, algunos baños no tienen luz y otros permanecen cerrados.

Fecha: 11 de abril de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Personas llegan al patio de comidas observan los diferentes locales, parece no agradarles y prefieren ir a la planta baja.

- Las personas visitan más el Complejo Comercial para utilizar el internet inalámbrico y no consumen.
- La limpieza ha mejorado en el patio de comidas, pisos y gradas
- Baños no hay papel, están sucios, siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.

Fecha: 18 de mayo de 2011

Observaciones:

- Locales no abren temprano, son muy pocos los que están desde la mañana, no tienen un horario común de atención.
- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Personas que visitan buscan opciones para comer y al no tenerlas se van.
- Personas visitan el Complejo Comercial, recorren todo el complejo y se van.
- Personas llagan con compras comen algo y se van.
- La mayoría de personas ya tienen definido que es lo que van a comer.
- La limpieza ha mejorado en el patio de comidas, pisos y gradas.
- Baños no hay papel, están sucios, hay personas esperando para poder entrar y siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.

Fecha: 19 de mayo de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y Maria Kanela continúan cerrados.
- Locales no abren temprano incluso unos no abren en todo el día.
- En donde funcionaba el Consejo Cantonal de la niñez están realizando arreglos para un posible nuevo local.
- Las personas visitan más el Complejo Comercial para utilizar el internet inalámbrico, no consumen.
- La limpieza ha mejorado en el patio de comidas, pisos y gradas.
- Baños no hay papel, están sucios, hay personas esperando para poder entrar y siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.

- Al realizar las encuestas para los clientes internos no contamos con la colaboración esperada, fueron algunos los que mostraron molestia y otros temor obviamente por la administración.

Fecha: 20 de mayo de 2011

Observaciones:

- Los locales Komo Komo y María Kanela continúan cerrados.
- Locales no abren temprano incluso unos no abren en todo el día.
- La limpieza ha mejorado en el patio de comidas, pisos y gradas.
- Las personas visitan más el Complejo Comercial para utilizar el internet inalámbrico, no consumen.
- Baños no hay papel, están sucios, hay personas esperando para poder entrar y siguen cerradas las puertas de algunos baños, no hay luz.
- En la plazoleta hay muchos jóvenes que se reúnen son pocos los que consumen.

Las fotos de la observación se las puede ver en el **Anexo 5**.

Informe de las observaciones

La observación realizada en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano se la realizó desde el 01 de abril hasta el 20 de mayo del presente año, obteniendo los siguientes resultados:

La mayoría de las personas que visitan el Complejo Comercial son adolescentes ya sea para paseo con los amigos, encuentro con los mismos, hacer trabajos o para los juegos que iniciaron sus actividades recientemente, mas no por compra. Esto se da mayormente al medio día al salir del colegio, en la tarde y los fines de semana.

El internet inalámbrico es uno de los principales motivos por lo que las personas visitan el Complejo Comercial, muchos de ellos pasan gran parte de la tarde en internet, reiterando que pocos de ellos consumen algo del patio de comidas.

Varias de las personas que visitan el Complejo Comercial ya tienen definido que es lo que van a consumir, así que van directamente al patio de comidas, consumen y se van.

En cambio algunos al llegar buscan opciones y al no encontrar algo que les resulte agradable o lo que buscan se van.

Algo semejante sucede con las compras en los locales, como pudimos observar en vísperas del día de la madre muchas personas no buscaban alternativas, ya tenían un lugar específico donde realizar la compra que era el local de TVentas.

En cuanto al aseo permanente en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano tanto en el patio de comidas como en pisos y gradas desde el inicio de la observación hemos podido constatar que ha existido una mejora, pero de los servicios higiénicos no se podría decir lo mismo ya que siempre se encuentran sin papel y sin jabón tanto los de la planta baja como los de la primera planta, algunas puertas permanecen con llave y la mayoría sin luz, los basureros están tan llenos de basura que hay basura en el suelo, hay agua en la mesa de los lavados y en los pisos y ambos son muy sucios.

Por las observaciones realizadas es claro que las sillas y mesas de la Plazoleta y del patio de comidas cada vez están en peores condiciones incluso una de ellas ya estaba rota y la habían retirado y puesto junto a los baños, lo que en conjunto afectaría a la imagen del Complejo Comercial.

El horario de atención tanto de los locales como de islas del Centro Comercial es variado, pocos de ellos están abiertos desde temprano como son Chatos, Cracy Plays, entre otros, algunos abren cerca del medio día como tutto Fredo, Bella Italia, Urbano, entre otros y otros simplemente no abren. En la Plazoleta de la Juventud no sucede lo mismo ya que los locales están abiertos desde temprano.

Por lo que pudimos constatar, el Administrador brinda oportunidad a la ciudadanía de hacer uso de las instalaciones del Complejo Comercial para que se realicen diferentes actividades como la filmación de un video musical, claro que el dinero obtenido por el mismo servirá de financiamiento para futuras mejoras del complejo comercial.

El administrador permanentemente esta por los diferentes locales no pasa mucho tiempo en su oficina, de igual manera su asistente no está constantemente en la oficina por lo que la misma permanece cerrada.

Podríamos decir que el servicio al cliente en ciertos locales no es el adecuado, las personas que están para brindar atención al público debería tener más cordialidad con las personas, pues muestran desinterés, mala actitud y desanimo para vender.

ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS

Planteamiento

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación y es uno de los instrumentos más valiosos que tenemos. Deseamos que ésta técnica responda a las necesidades de nuestra investigación y así cubrir nuestros objetivos, la misma la plantearemos a 3 personas que están vinculadas directamente con el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO los mismos que son:

El Administrador Actual del CCBS Ing. Javier Romero.

Encargado del Parqueadero Sr Luis González, y,

Ex Alcalde de la ciudad de Azogues y creador del proyecto del CCBS Dr. Víctor Molina.

Las características que reunirán nuestras entrevistas son:

- Establecer el “rapport” para crear un clima de confianza y hacer sentir al entrevistado la importancia de su colaboración y el carácter confidencial de los datos que aporte.
- Las preguntas reunirán requisitos de confiabilidad y validez
- Iniciaremos las entrevistas con las preguntas más simples
- El entrevistador no debe desviar su atención de los objetivos de la investigación
- El entrevistador no será entrevistado
- Las entrevistas se realizarán sin interrupciones en un clima de tranquilidad, amabilidad y confianza.
- Al concluir cada una de las entrevistas se agradecerá al informante su colaboración

- El entrevistador poseerá la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir y sintetizar la información recopilada.

Las entrevistas que realizaremos serán de tipo dirigida o estructurada ya que contamos con un cuestionario que se irá llenando inmediatamente, las respuestas las transcribiremos tal y como las proporciona el entrevistado.

Formulario de Entrevista 1

Fecha: 13 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Ing. Javier Romero. Administrador del CCBS

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el administrador la situación actual del CCBS



Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está en funcionamiento el CCBS?

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo está a cargo de la Administración del CCBS?

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Qué problemas se han presentado durante su administración?

Entrevistador: ¿Piensa que el depender del municipio es una ventaja o una desventaja?

Entrevistador: ¿En este último año se ha incrementado la aceptabilidad por parte de los ciudadanos?

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con los arrendatarios?

Entrevistador: ¿Está satisfecho con el personal de limpieza, vigilancia y mantenimiento?

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo le ve en un futuro al CCBS?

Formulario de Entrevista 2

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Sr. Luis González. Encargado del parqueadero

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS



Objetivo: Conocer como esta para el encargado del parqueadero la situación actual del CCBS

Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está trabajando para el parqueadero del CCBS?

Entrevistador: ¿Cómo es la rotación de turnos?

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Se siente conforme con el ambiente de trabajo?

Entrevistador: ¿Sus funciones dependen del municipio o de la administración?

Entrevistador: ¿Ha tenido algún inconveniente con el Administrador o algún encargado superior del CCBS?

Entrevistador: ¿En lo que es parqueadero del CCBS, se maneja alguna política o manual para la atención? (costos, trato)

Entrevistador: ¿Cómo es el cuidado dentro del parqueadero (ventilación, limpieza, mantenimiento) y quien se encarga de este aspecto?

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo definiría usted el servicio de parqueadero del CCBS?

Entrevistador: ¿Cómo le ve usted a futuro al CCBS?

Formulario de Entrevista 3

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Dr. Víctor Molina

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el municipio la situación actual del CCBS



Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la Ilustre Municipalidad de Azogues?

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo esta en este cargo y que funciones desempeña?

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Qué relación tiene su departamento con el CCBS?

Entrevistador: ¿Piensa que el depender del municipio es una ventaja o una desventaja?

Entrevistador: ¿Piensa que se debería dar mayor importancia al manejo del CCBS por parte del municipio?

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con el administrador?

Entrevistador: ¿Qué piensa de la Administración pública?

Entrevistador: ¿Qué problemas se han dado con el CCBS que afecte al municipio?

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo le ve en un futuro al CCBS?

Las transcripciones de las entrevistas las podemos encontrar en el **Anexo 6**.

Análisis de información y resultados

Después de haber analizado la información obtenida en las 3 entrevistas que realizamos decimos que el Complejo Comercial Bartolomé Serrano nació de la idea del Doctor Víctor Molina ex alcalde de la ciudad de Azogues ya que la ciudad necesitaba contar con una edificación donde se pudiera comprar de todo de una forma ordenada y así competir con centros comerciales de otras ciudades como Cuenca. Para la inauguración del CCBS se dieron algunos problemas como de financiamiento y desacuerdos con los contratistas pero a la final el CCBS empezó a funcionar el 19 de diciembre del 2008 con una gran acogida, niños, jóvenes y adultos pasaban gran parte de su tiempo en este lugar pero poco a poco se noto un gran problema de mercadeo como quizá un mal estudio socio-económico inicial o falta de estrategias de marketing ya que el CCBS ya no llamaba la atención como a su inicio y algunos de los locales por no decir muchísimos cerraron al poco tiempo de inaugurarse o rotaban muy seguido. La falla principal fue del primer administrador del complejo que manejo las cosas a la ligera, en la actual administración se ha impulsado el mercadeo de mejor manera ya que se realizo al inicio del sus labores en el 2010 un estudio de mercado que le permitió hacer algunos cambios notables en el complejo y así trata de cumplir los propósitos por los que fue creado el mismo.

La administración mantiene una relación aceptable con los arrendatarios, se manejan reglas y se trata de que los clientes internos sean de gran calidad, así como el personal de limpieza vigilancia y mantenimiento creando una gran fortaleza para el CCBS. Este personal de limpieza vigilancia y el del parqueadero ha sido reducido y las rotaciones han bajado de 3 diarias a 2. Y el personal de mantenimiento debería mejorar sus labores en cuanto a la contaminación que hay en el parqueadero y que afecta principalmente a quienes trabajan en esta área

Día a día la administración trata de posicionar la marca “BARTOLOME SERRANO” por medio de alianzas estratégicas a nivel local y nacional pero en ciertos días es notable que hay mucha gente que solo va a pasear o esperar algo en el complejo comercial pero

que no compran absolutamente nada, especialmente los jóvenes, esto da al complejo una rentabilidad social mas no financiera, por lo que ya depende de cada arrendatario el enganchar clientes, la administración los lleva al complejo hace publicidad para eso pero ya es obligación de cada arrendatario hacer marketing para cada local, cosa que no hacen.

El Complejo Comercial Bartolomé Serrano se hizo realidad gracias a los recursos públicos que todos los azogueños pagaron ya que ninguna entidad privado dio la iniciativa de hacer un centro comercial en la ciudad, pero el municipio de Azogues no tiene ahora la capacidad de otorgar un presupuesto al complejo por lo que este sobrevive con lo que se gana de arriendo, el mismo que ha bajado notablemente el costo. El depender del municipio es un problema por las limitaciones que se dan en trámites y procesos, o por lo del presupuesto pero en si el contar con el respaldo de una figura pública como la municipalidad de Azogues es muy importante.

Si se da una buena gestión tanto de la administración general del complejo comercial, como de sus arrendatarios, el buen manejo de los productos y servicios que se ofrezcan y unas buenas políticas de marketing el CCBS crecerá y tendrá un muy buen futuro.

ELABORACION DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

Planteamiento

Esta técnica nos permitirá recopilar información de los clientes externos mediante preguntas que midan diversas variables para obtener los mejores resultados. Del diseño adecuado de este instrumento dependerá la confiabilidad de la información adquirida.

Con la encuesta pretendemos ver cómo está el posicionamiento del COMPLEJO COMERCIAL BARTOLME SERRANO dentro de la ciudad de Azogues.

Muestra

El muestreo es una parte esencial para poder llevar a cabo nuestra investigación siempre y cuando sea representativo para nosotros.

Muestreo no probabilístico

Utilizaremos un muestreo no probabilístico ya que nos basaremos en que no todas las personas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas y utilizaremos nuestro criterio de selección.

Según el criterio no probabilístico utilizaremos un MUESTREO DECISIONAL; entrevistaremos a adolescentes y adultos de clase media y media baja de la ciudad de Azogues pues son los que más circulan por el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO.

Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra y empezar a encuestar primero obtenemos datos del INEC y empezamos a sacar datos para la fórmula de población finita.

Datos del INEC:

Provincia	Ciudad	Total población
Cañar	Azogues	73.628

La ciudad de Azogues tiene una población total de 73628 habitantes de esta población nuestra investigación se hará a la zona urbana.

Ciudad	Total población zona urbana
Azogues	43.109

Formula población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

n	Tamaño de muestra
Z	Nivel de confianza
N	Universo
p	Probabilidad a favor
q	Probabilidad en contra
E	Error de estimación

n	n
Z	95% 1,96

En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Cómo lo conoce? _____

3. Solo vista o también realiza alguna compra en el CCBS?

4. Con que frecuencia va al CCBS?

Siempre _____ Usualmente _____ Nunca _____

5. Que le resulta más atractivo del CCBS?

Infraestructura _____

Servicios _____

Productos _____

Otra: _____

6. En qué centro comercial o tienda ajena al CCBS realiza usualmente sus compras:

7. Cómo definiría la calidad del CCBS

Buena _____ Regular _____ Mala _____

8. Opina que la atención dentro del CCBS por parte de los dueños, personal de limpieza, vigilancia, administración es buena

9. ¿Qué implementaría usted en el CCBS para que sea más atractivo?

10. Se ha encontrado con algún problema dentro del CCBS, en caso afirmativo diga cuál fue el problema

Si _____ No _____

Objetivo de la encuesta:

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Sus ingresos están entre?	Identificar que clase social concurre más al CCBS.
¿Conoce usted al Complejo Comercial con el nombre de BARTOLOME SERRANO?	Conocer el posicionamiento de la marca.
¿Por qué visita usted el CCBS?	Determinar si el CCBS es un lugar solo de visita o de compra.
¿Con que frecuencia va al CCBS?	Conocer la concurrencia de los azogueños al CCBS
¿Qué le resulta más atractivo del CCBS?	Conocer que tan atractivo resulta el CCBS
¿En qué centro comercial o tienda ajena al CCBS realiza usualmente sus compras?	Determinar la competencia.
¿Qué implementaría usted en el CCBS para que sea más atractivo?	Sabes las necesidades y gustos de los azogueños
¿Qué aspectos mejoraría en el centro comercial?	Identificar falencias que tiene el CCBS
¿Se ha encontrado con algún problema dentro del CCBS?	Conocer el funcionamiento de todo el CCBS

Una parte de las encuestas se las puede observar en el **Anexo 7**.

Análisis de datos y resultados

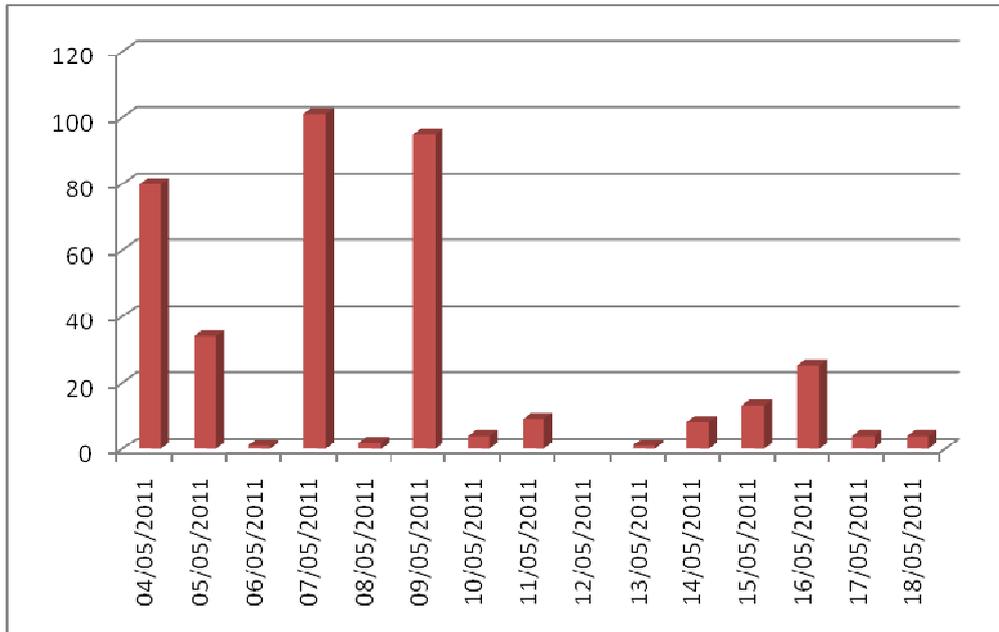
Las encuestas realizadas a clientes externos nos han dado información muy valiosa la misma que explicamos a continuación:

Datos informativos

Las encuestas dirigidas a los clientes externos las realizamos a partir del 04 al 18 de mayo del presente año, destinadas tanto a hombre como mujeres a partir de los 15 a 65 años de edad logrando así un total de 381 personas de la ciudad de Azogues las mismas que ya determinamos anteriormente en nuestra muestra y cómo podemos observar a continuación en los siguientes cuadros.

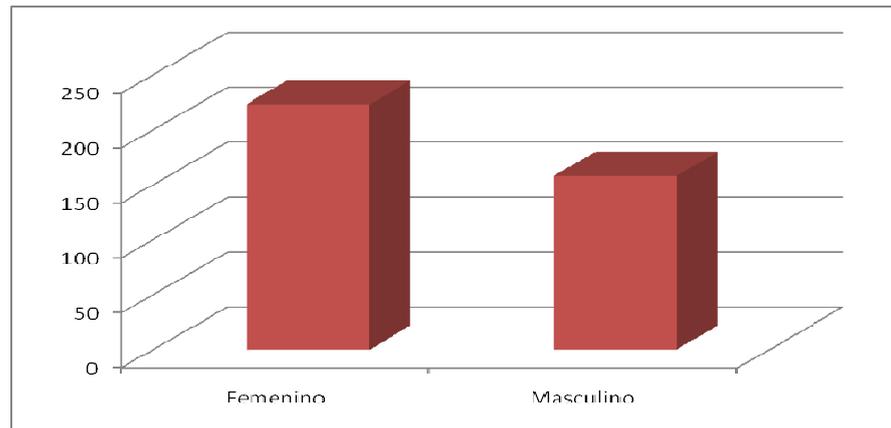
FECHA

04/05/2011	80	21%
05/05/2011	34	9%
06/05/2011	1	0%
07/05/2011	101	27%
08/05/2011	2	1%
09/05/2011	95	25%
10/05/2011	4	1%
11/05/2011	9	2%
13/05/2011	1	0%
14/05/2011	8	2%
15/05/2011	13	3%
16/05/2011	25	7%
17/05/2011	4	1%
18/05/2011	4	1%
TOTAL	381	100%



SEXO

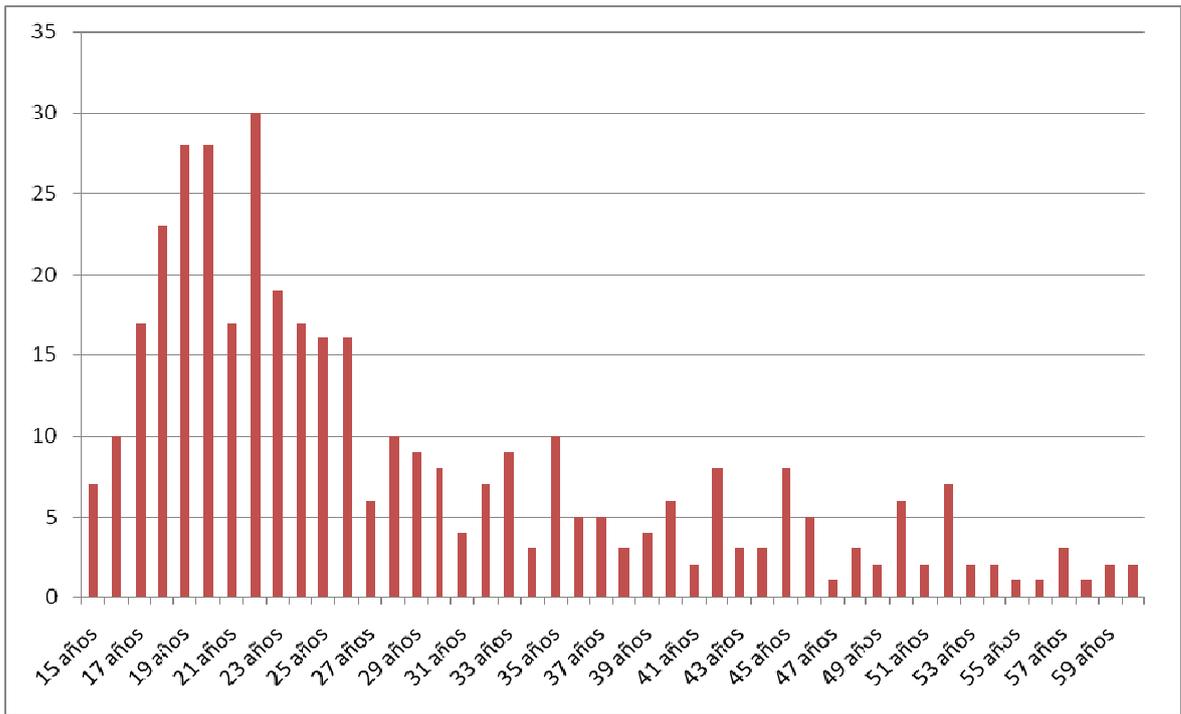
Femenino	223	59%
Masculino	158	41%
TOTAL	381	100%



EDAD

15 años	7
16 años	10
17 años	17
18 años	23
19 años	28
20 años	28
21 años	17
22 años	30
23 años	19
24 años	17
25 años	16
26 años	16
27 años	6
28 años	10
29 años	9
30 años	8
31 años	4
32 años	7
33 años	9
34 años	3
35 años	10
36 años	5
37 años	5

38 años	3
39 años	4
40 años	6
41 años	2
42 años	8
43 años	3
44 años	3
45 años	8
46 años	5
47 años	1
48 años	3
49 años	2
50 años	6
51 años	2
52 años	7
53 años	2
54 años	2
55 años	1
56 años	1
57 años	3
58 años	1
59 años	2
65 años	2
TOTAL	381

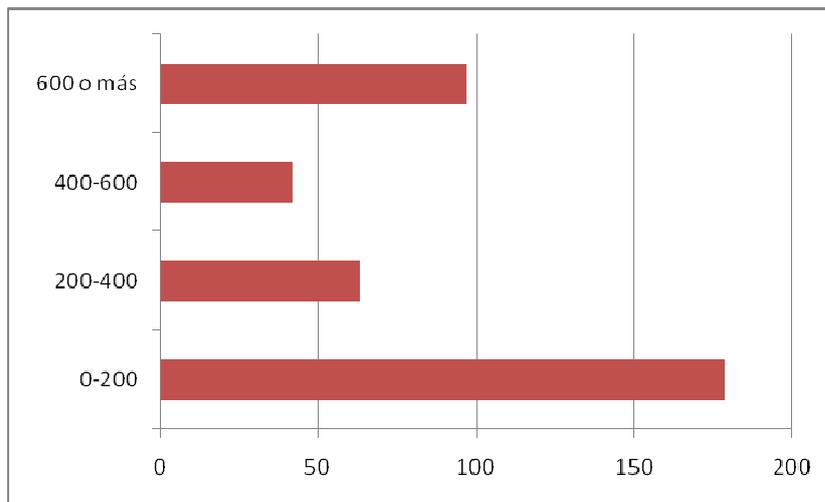


PREGUNTA 1

Sus ingresos están entre:

Ingresos

0-200	179	47%
200-400	63	17%
400-600	42	11%
600 o más	97	25%
TOTAL	381	100%

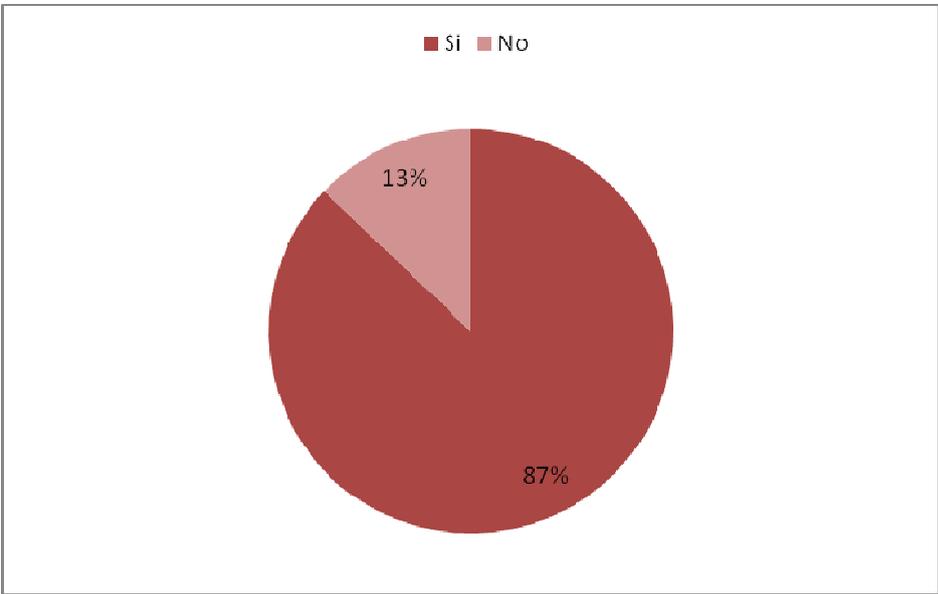


Del total de encuestados dentro del Complejo Comercial da como resultado que el 47% de los visitantes presentan ingresos promedios entre 0 a 200 dólares, representando así la gran mayoría, en un segundo plano están los visitantes con ingresos promedios de 600 dólares o más, con un 25% se determina un 17% de personas que presentan ingresos promedios de entre 200 a 400 dólares y por ultimo tenemos una representación de un 11% de ingresos promedios entre 400 a 600 dólares que tienen las personas que visitan constantemente el Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

PREGUNTA 2

¿Conoce usted al Complejo Comercial con el nombre de BARTOLOME SERRANO?

Si	332	87%
No	49	13%
TOTAL	381	100%

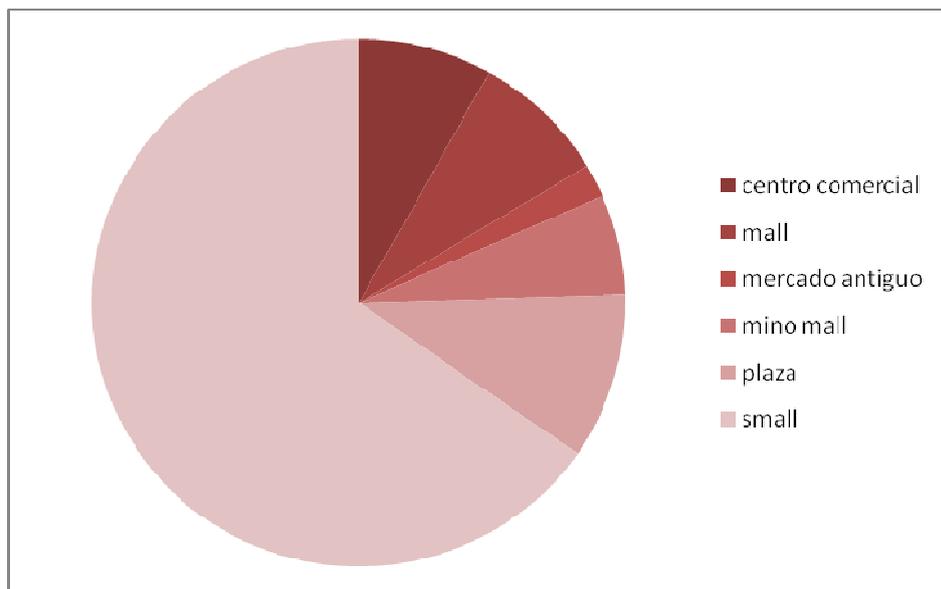


Según los resultados obtenidos podemos concluir que el Complejo Comercial Bartolomé Serrano presenta un 87% del total de los encuestados que reconocen al mismo con su propio nombre, es decir, como Bartolomé Serrano mostrando un

posicionamiento en la mayoría de las personas y un 13% de las personas encuestadas lo conocen con otros nombres que explicamos más detalladamente a continuación.

Otros nombres

centro comercial	4	8%
mall	4	8%
mercado antiguo	1	2%
mino mall	3	6%
plaza	5	10%
small	32	65%
TOTAL	49	100%

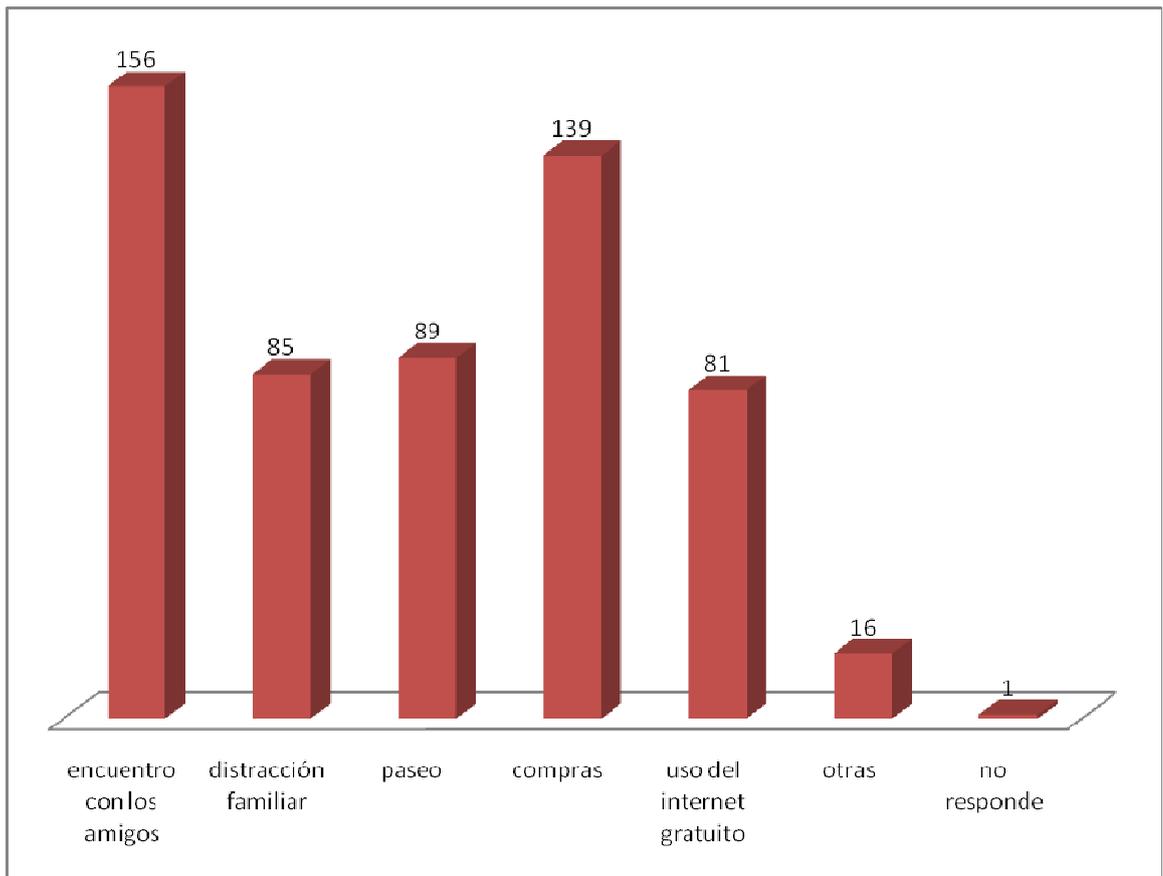


De acuerdo con los resultados obtenidos un total de 49 personas que reconocen al Complejo Comercial Bartolomé Serrano con otro nombre tenemos que un 65% de ellos lo llaman small, un 10% lo identifica únicamente como plaza, el 8% de personas encuestadas lo llaman centro comercial, un similar porcentaje lo conocen como mall, un 6% lo reconoce como mini small y por ultimo un 2% de las personas que no reconocen al Complejo Comercial Bartolomé Serrano por su nombre, lo llama mercado antigua.

PREGUNTA 3

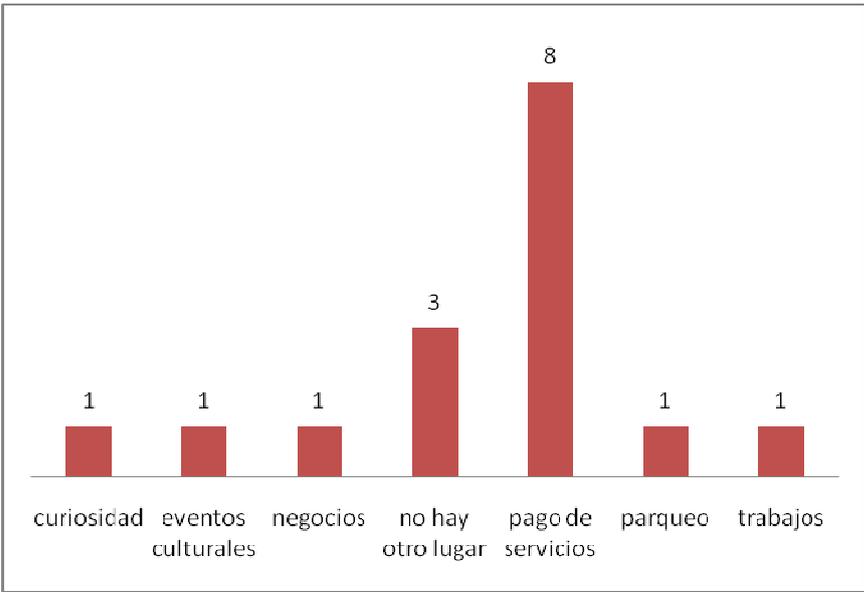
¿Por qué visita usted el CCBS?

encuentro con los amigos	156	28%
distracción familiar	85	15%
paseo	89	16%
compras	139	25%
uso del internet gratuito	81	14%
otras	16	3%
no responde	1	0%
TOTAL	567	100%



Los resultados obtenidos, nos muestran las razones principales por la que las personas visitan el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, siendo las más frecuentes el encuentro con amigos y por motivo de compra en los diferentes locales e islas, representando un 28% y un 25% respectivamente, varias personas eligen el Complejo Comercial como un lugar para dar un paseo, o lo encuentran como un opción más de distracción familiar, y pues otros lo ven más conveniente para el uso del internet gratuito figurando un 16%, 15% y un 14% bajo el mismo orden, sin brindar mayor interés por realizar algún tipo de consumo en cualesquier local e isla del Complejo Comercial, del total de encuestados un total de 16 personas prefieren visitar el Complejo Comercial con otros fines que explicamos a continuación con un nuevo grafico.

curiosidad	1	6%
eventos culturales	1	6%
negocios	1	6%
no hay otro lugar	3	19%
pago de servicios	8	50%
parqueo	1	6%
trabajos	1	6%
TOTAL	16	100%

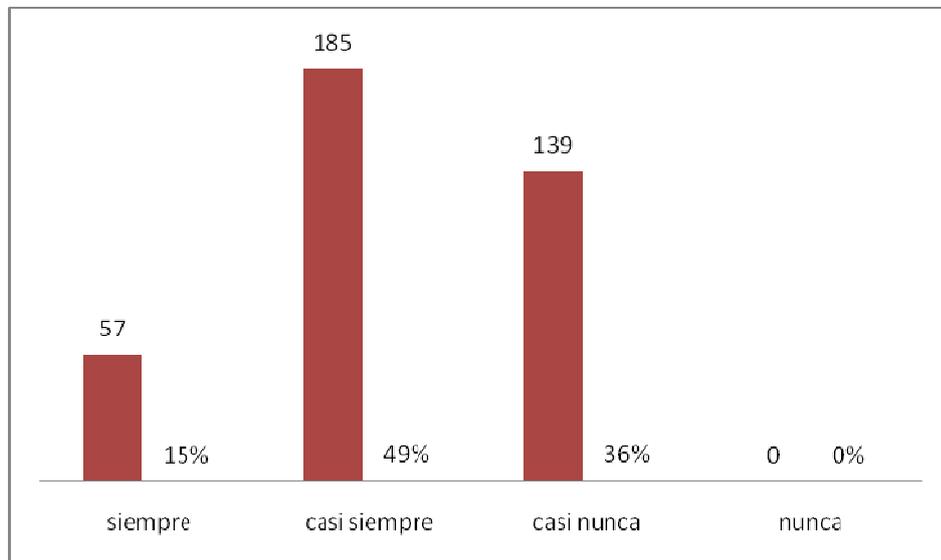


De cada 16 personas que no visitan frecuentemente el Complejo Comercial Bartolomé Serrano un 50% lo hace con el fin de cumplir con el pago de los servicios básicos de agua y luz un 19% considera ir al Complejo Comercial porque lo ven como última alternativa ya que no hay otro lugar de mayor atracción en la ciudad y para otras la visita puede ser por curiosidad, por la realización de algún evento, para utilizar el parqueadero, para realizar negocios o un lugar para hacer trabajos.

PREGUNTA 4

¿Con qué frecuencia va al CCBS?

siempre	57	15%
casi siempre	185	49%
casi nunca	139	36%
nunca	0	0%
Total	381	100%

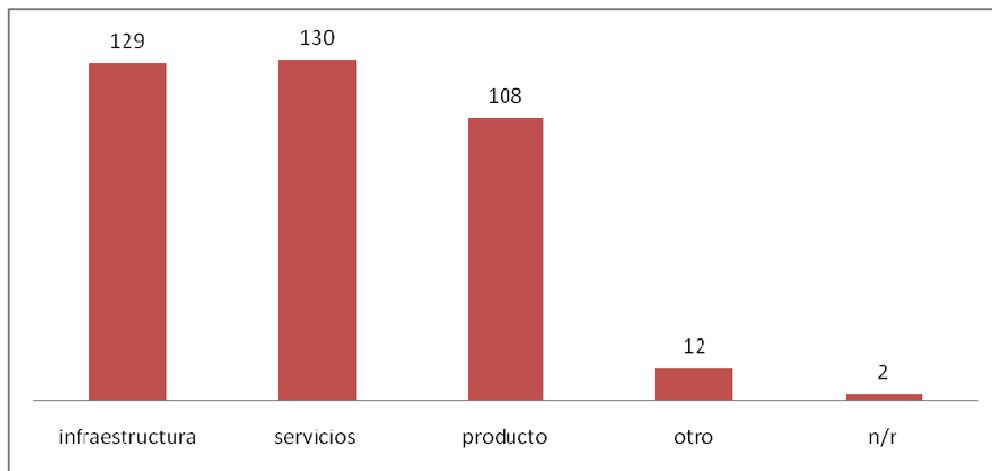


De un total de 381 personas encuestadas en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano 185 de ellas que representan un 49% lo visitan casi siempre, un 36% casi nunca y las personas que frecuentan siempre el Complejo Comercial solo representan un 15% del total de encuestados, lo que nos indica que de alguna forma si existe una buena concurrencia de la personas y mostrando de cierta manera una preferencia por el lugar.

PREGUNTA 5

¿Qué le resulta más atractivo del CCBS?

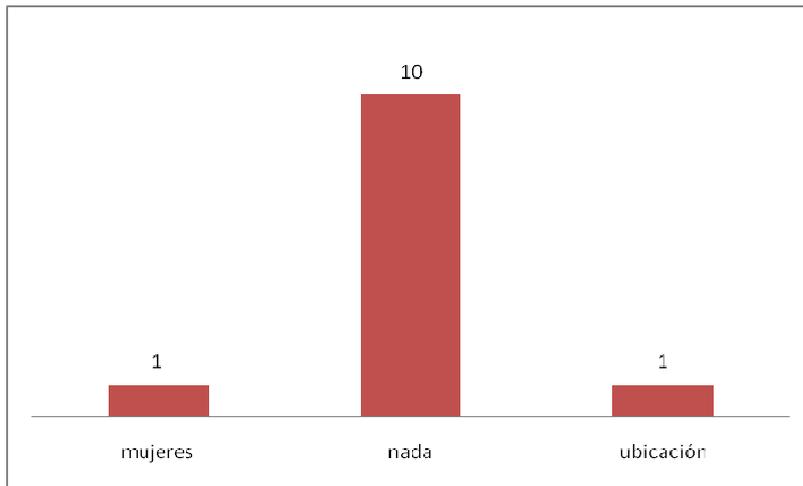
infraestructura	129	34%
servicios	130	34%
producto	108	28%
otro	12	3%
n/r	2	1%
TOTAL	381	100%



Es de gran importancia tomar a consideración qué es, lo que les resulta a las personas más atractivo del Complejo Comercial Bartolomé Serrano y de acuerdo al estudio realizado a un 34% de ellas se encuentran atraídas por la infraestructura del Complejo Comercial, con un porcentaje similar del total de personas encuestadas indican que les atrae los servicios que se brindan tanto en locales como en islas, en cuanto a los productos que se ofrecen en el Complejo Comercial se concluye que a un 28% les resulta más interesante, por otro lado tenemos que de 381 personas encuestadas a 12 de

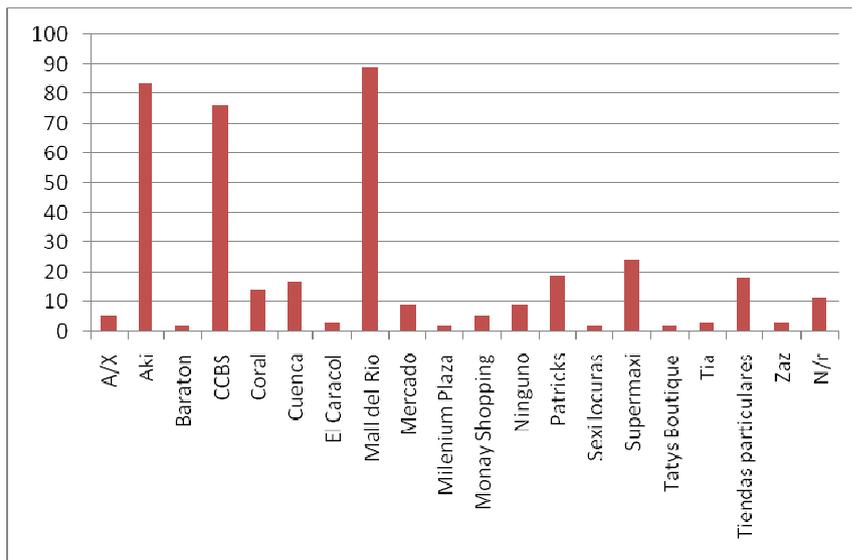
ellas les resulta atractivos otros aspectos que no tienen que ver con la infraestructura, los servicios ni productos y lo explicamos a continuación.

mujeres	1	8%
nada	10	83%
ubicación	1	8%
TOTAL	12	100%



PREGUNTA 6

¿En qué centro comercial o tienda ajena al CCBS realiza usualmente sus compras?

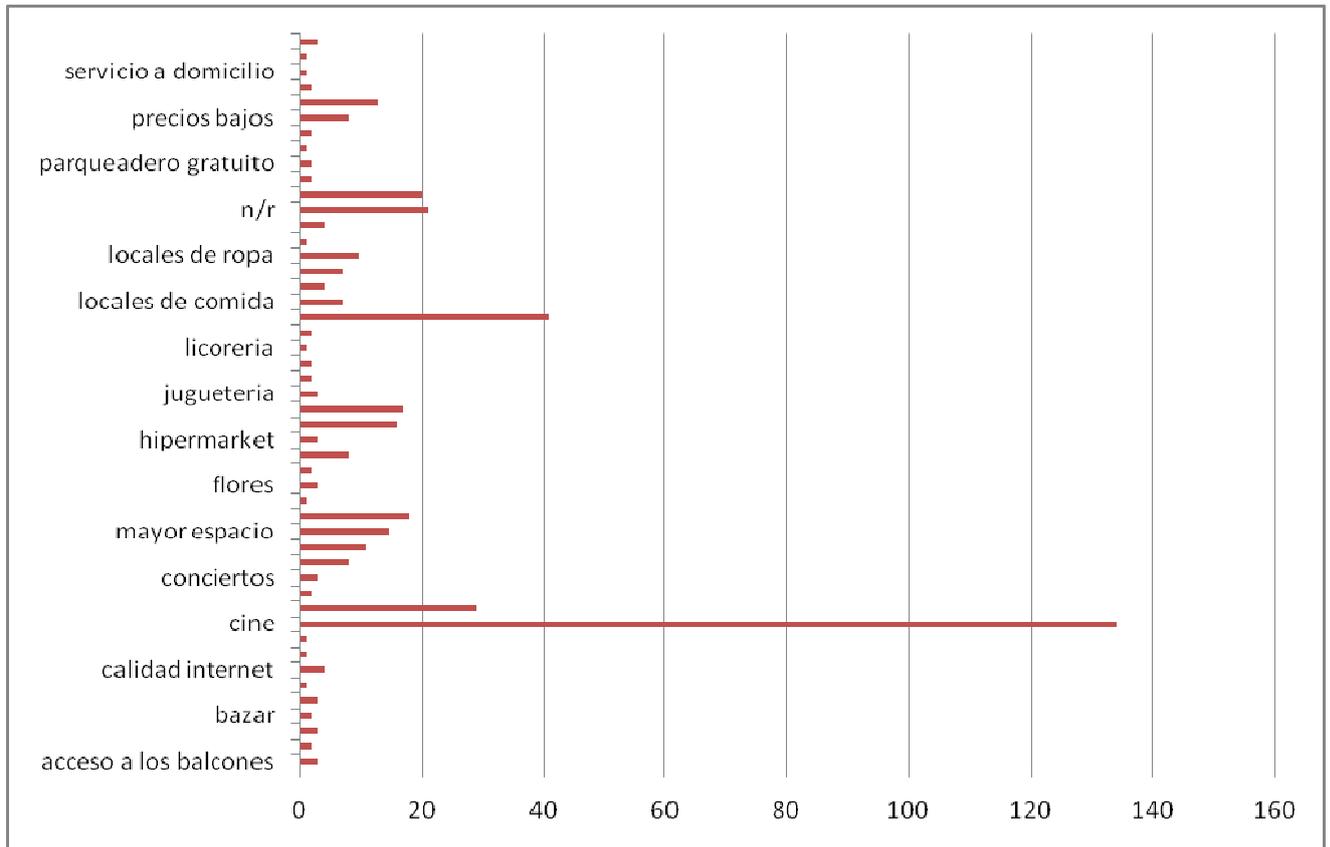


A/X	5	1%
Aki	83	21%
Baraton	2	1%
CCBS	76	19%
Coral	14	4%
Cuenca	17	4%
El Caracol	3	1%
Mall del Rio	89	22%
Mercado	9	2%
Milenium Plaza	2	1%
Monay Shopping	5	1%
Ninguno	9	2%
Patricks	19	5%
Sexi locuras	2	1%
Supermaxi	24	6%
Tatys Boutique	2	1%
Tia	3	1%
Tiendas particulares	18	5%
Zaz	3	1%
N/r	11	3%
TOTAL	396	100%

De acuerdo con los resultados obtenidos un 22% realizan sus compras en el Mall del Río de la ciudad de Cuenca, con una mínima diferencia sabemos que el 21% de las personas realizan constantemente sus compras en el Aki, lo que nos permite identificar la principal competencia que tiene el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, sin embargo el mismo muestra un porcentaje significativo de preferencia por las personas para realizar sus compras, en menores porcentajes las personas mencionan lugares preferentes para sus compras ya sea en la misma ciudad como Patrick´s Boutique, en el Mercado, tiendas particulares de la ciudad o en Cuenca como tenemos por ejemplo el Supermaxi, Coral Río, Milenium Plaza, Monay Shopping y en diferentes sitios de la ciudad de Cuenca.

PREGUNTA 7

¿Qué implementaría usted en el CCBS para que sea más atractivo?

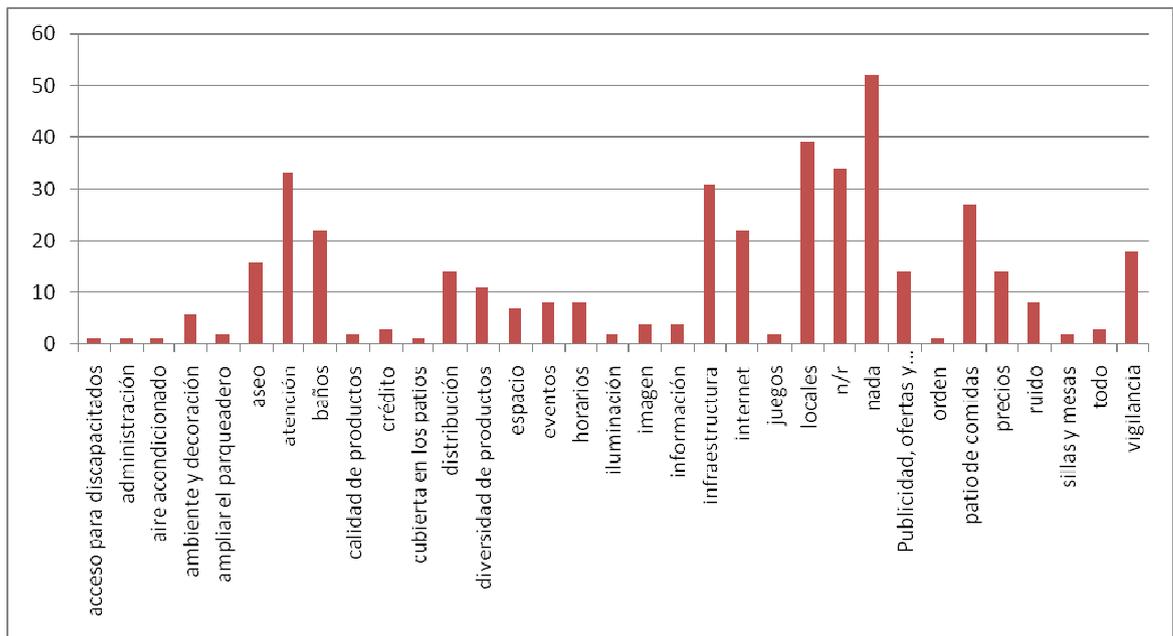


acceso a los balcones	3	1%
locales de accesorios y bisuteria	2	0%
local de atencion al cliente	3	1%
bazar	2	0%
bolos	3	1%
cabinas telefónicas	1	0%
calidad internet	4	1%
camara de vigilancia	1	0%
casino	1	0%
cine	134	30%
comida rapida	29	6%
comodidad	2	0%
conciertos	3	1%
diversidad de productos y marcas	8	2%
entretenimiento infantil	11	2%
mayor espacio	15	3%
eventos para niños, juvenes y adultos	18	4%
ferreteria	1	0%
flores	3	1%
gimnasio	2	0%
gradas electricas	8	2%
hipermarket	3	1%
interruptores	16	4%
juegos	17	4%
juqueteria	3	1%
karaoke	2	0%
local de libros	2	0%
licoreria	1	0%
local de mascotas	2	0%
locales buenos	41	9%
locales de comida	7	2%
locales de deportes	4	1%
locales de musica	7	2%
locales de ropa	10	2%
local para pagar todos los servicios básicos	1	0%
modelos	4	1%
n/r	21	5%
nada	20	4%
ofertas	2	0%
parqueadero gratuito	2	0%
peluqueria	1	0%
plantas	2	0%
precios bajos	8	2%
promoción y publicidad	13	3%
publicidad a nivel nacional	2	0%
servicio a domicilio	1	0%
torneos	1	0%
televisores	3	1%
TOTAL	450	100%

Para crear mayor atractivo dentro del Complejo Comercial Bartolomé Serrano un 30% de las personas sugieren implementar salas de cine, proponen también la apertura de locales nuevos que sean más novedosos y con por los ya existentes piensan que deberían realizar promociones y publicidad, otros prefieren que se implemente mas locales de comida rápida para obviamente así tener mayores opciones en el momento de consumir en el patio de comidas, para aquellos que visitan el Complejo Comercial por el uso del internet gratuito sugieren que se renueve la calidad del internet y que se implementen mas interruptores para mayor comodidad, otros consideran una alternativa el ampliar el lugar, realizar más eventos para niños, jóvenes y adultos.

PREGUNTA 8

¿Qué aspectos mejoraría en el centro comercial?



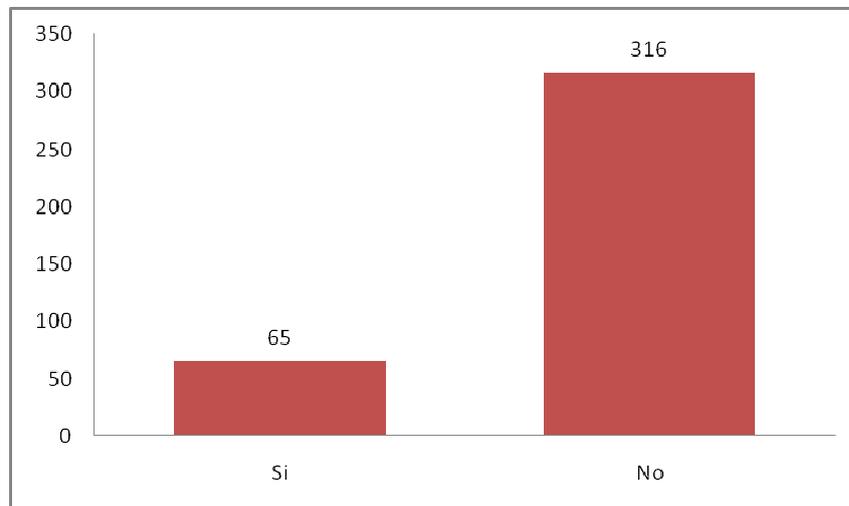
acceso para discapacitados	1	0%
administración	1	0%
aire acondicionado	1	0%
ambiente y decoración	6	1%
ampliar el parqueadero	2	0%
aseo	16	4%
atención	33	8%
baños	22	5%
calidad de productos	2	0%
crédito	3	1%
cubierta en los patios	1	0%
distribución	14	3%
diversidad de productos	11	3%
espacio	7	2%
eventos	8	2%
horarios	8	2%
iluminación	2	0%
imagen	4	1%
información	4	1%
infraestructura	31	8%
internet	22	5%
juegos	2	0%
locales	39	9%
n/r	34	8%
nada	52	13%
Publicidad, ofertas y promociones de locales	14	3%
orden	1	0%
patio de comidas	27	7%
precios	14	3%
ruido	8	2%
sillas y mesas	2	0%
todo	3	1%
vigilancia	18	4%
TOTAL	413	100%

De acuerdo con los resultados obtenidos determinamos que hay personas para su criterio, si mejorarían muchos aspectos del Complejo Comercial Bartolomé Serrano como son principalmente los locales e islas que deben ofrecer mejores precios, la atención en varios de ellos, el aseo en general priorizando la limpieza y cuidado constante de los baños, la vigilancia debe ser más eficiente, en cuanto a la infraestructura sugieren que se le dé mayor atención al igual que la distribución del espacio, una mejora en el patio de comidas, un mejor ambiente y mayor decoración. Sin embargo según los criterios de algunas personas encuestadas no mejorarían nada en el Complejo Comercial lo que nos indica que están conformes con lo existente.

PREGUNTA 9

¿Se ha encontrado con algún problema dentro del CCBS?

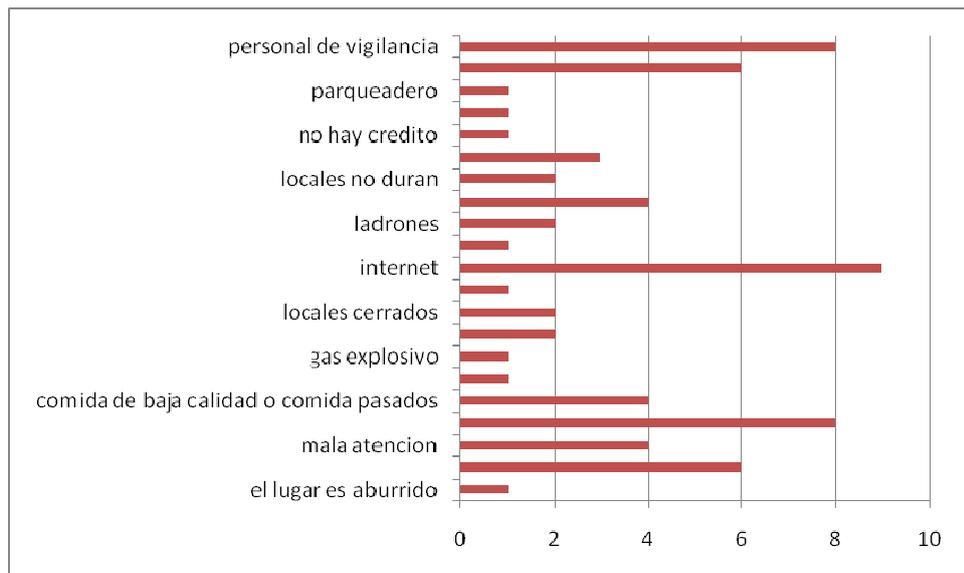
Si	65	17%
No	316	83%
Total	381	100%



Conforme con los resultados obtenidos la mayoría de las personas encuestadas que representan un 83% no han tenido problema alguno en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano y un total de 65 personas que corresponden a un 17% se han encontrado con problemas dentro del Complejo Comercial, principalmente con el servicio de internet

inalámbrico, ciertos problemas con el personal de vigilancia y aseo en cuanto al trato, la muy visible falta de aseo y cuidado en los baños, la falta de respeto por parte de jóvenes que visitan el Complejo Comercial que se encuentran tomando y en ocasiones participan en peleas entre otros problemas más que se detallan a continuación.

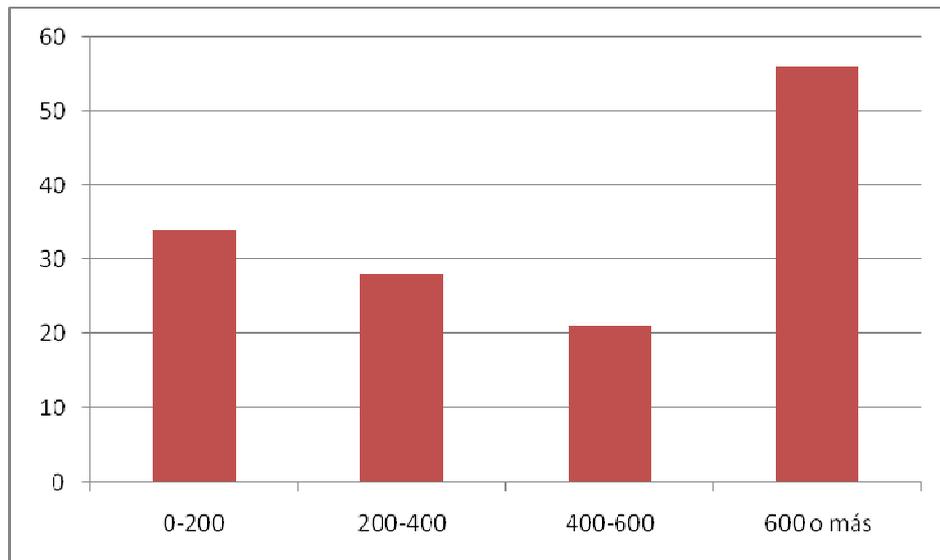
el lugar es aburrido	1
muchos jovenes tomando e irrespetuosos	6
mala atencion	4
baños sucios	8
comida de baja calidad o comida pasados	4
explosion de un cilindro de cola	1
gas explosivo	1
gradas y pisos resvalosas	2
locales cerrados	2
impuestos por tarjeta de credito	1
internet	9
juegos	1
ladrones	2
personal de limpieza	4
locales no duran	2
mucho ruido	3
no hay credito	1
no hay informacion de tiendas	1
parqueadero	1
peleas	6
personal de vigilancia	8



Relación compra e ingresos

Al realizar el análisis de la relación entre ingreso y compra, pudimos determinar que la gran mayoría de personas que realizan compras dentro del Complejo Comercial Bartolomé Serrano tienen ingresos promedios de 600 dólares o más, que representan un 40% demostrando con son los que más actividad comercial generan dentro del Complejo Comercial, seguida por un 24% de personas que realizan compran con un ingreso promedio de entre 0 a 200 dólares, las personas con ingresos de entre 200 a 400 dólares y 400 a 600 dólares representan un 20% y 15% respectivamente que de igual manera generan actividad comercial pero en menor nivel.

0-200	34	24%
200-400	28	20%
400-600	21	15%
600 o más	56	40%
TOTAL	139	100%



ELABORACION DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

Como dijimos anteriormente la técnica encuesta nos permitirá recopilar mediante preguntas que midan diversas variables para obtener los mejores resultados, pero en este caso la aplicaremos a los clientes internos, es decir a los arrendatarios del Complejo Comercial Bartolomé serrano.

La muestra será la población total es decir los 52 locales que conforman este Complejo Comercial.

Formulario de encuesta

Fecha: _____

Nombre del local: _____

Horario de atención: _____

¿Se siente respaldado por la administración?

Si

No

En ciertas ocasiones (explique en qué ocasiones)

¿Por qué razón puso su negocio en el CCBS?

¿Implementa publicidad en su local o isla?

¿Qué tan importante es para usted la relación administración-arrendatario?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

Como son sus ventas.

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

Que implementaría o cambiaria dentro del CCBS para que funcione mejor.

Según su criterio la administración está siendo eficiente

Si

No

Sus opiniones o sugerencia han sido bien recibidas por la administración o el municipio

Si

No

Tienen capacitaciones

Si

No

En caso afirmativo ¿cada cuanto tiempo y de qué se tratan las mismas?

Qué piensa del personal de aseo, vigilancia y mantenimiento

Llena sus expectativas

Deja mucho que desear

¿Qué recomendaría usted para un mejor funcionamiento del CCBS?

¿Cree usted que el tamaño del CCBS sea el adecuado?

Si

No

¿Se comprometería a trabajar conjuntamente con la administración para lograr un REPOCISIONAMIENTO?

Si

No

¿Piensa usted que el hacer alianzas, publicidad y/o promociones depende de?

La administración

La municipalidad

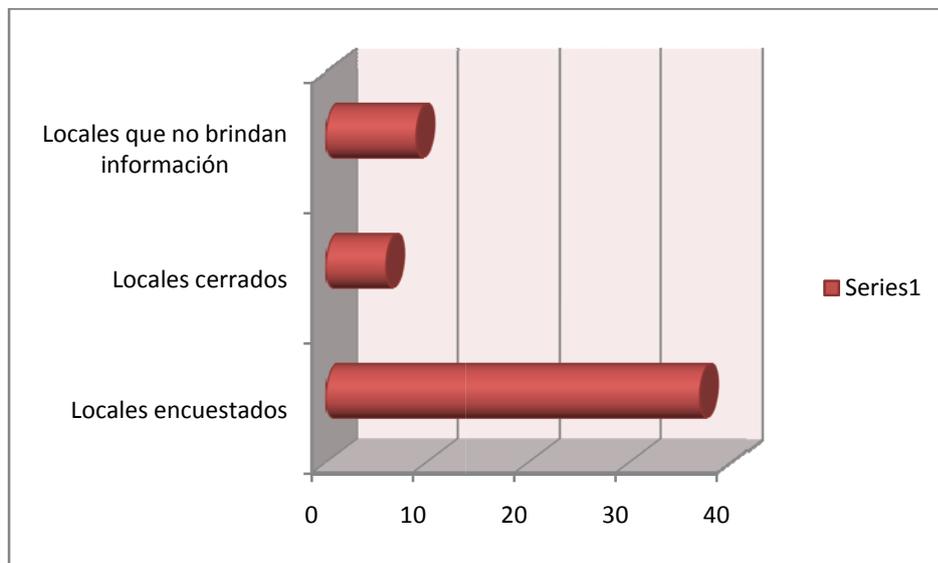
El dueño del local

Las encuestas se las puede observar en el **Anexo 8**.

Análisis de información y resultados

Se pretendían realizar 52 encuestas una por cada local, pero solo se hicieron 37 a continuación detallamos porque se dieron estos resultados:

LOCALES	TOTAL	PROMEDIO
Locales encuestados	37	71%
Locales cerrados	6	12%
Locales que no brindan información	9	17%
Total	52	100%



Los locales que conforman estas listas son:

LOCALES ENCUESTADOS
Las Delicias de Moyas
El Mundo de las Especias 2
La Gran Manzana
Dannyles
La Moda Bisuteria Shop
Exclusive Things
Yogurt Persa
Café lojano
Jori Bordados
Tostoni
The Princess boutique
Elegant
Pasarela Boutique
Moviphone
Igame
Semertaz
Very Sexy
Textiles y bordados MCG
Areldi
Golden Games
Alex Fashion La Higuera
D'Magy
Urbano
Tventas
Chatos
Tutto Fredo Heladería
A Mordiscos
Cofitería
Aero A87 Store
Aerogal Aerolinea
Artesanias Azogues
Softly gifts & cards
Centro de Atencion al cliente Claro
Referee
Master Flash
La Bella italia
Crazy's Play
Koko's Fashion

Que representan el 71% de los locales que existen en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano y por lo que pudimos sacar información muy valiosa para la investigación.

LOCALES CERRADOS
Maqueño
Garabatos
Maria Kanela
Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
Kommo
Isla de accesorios

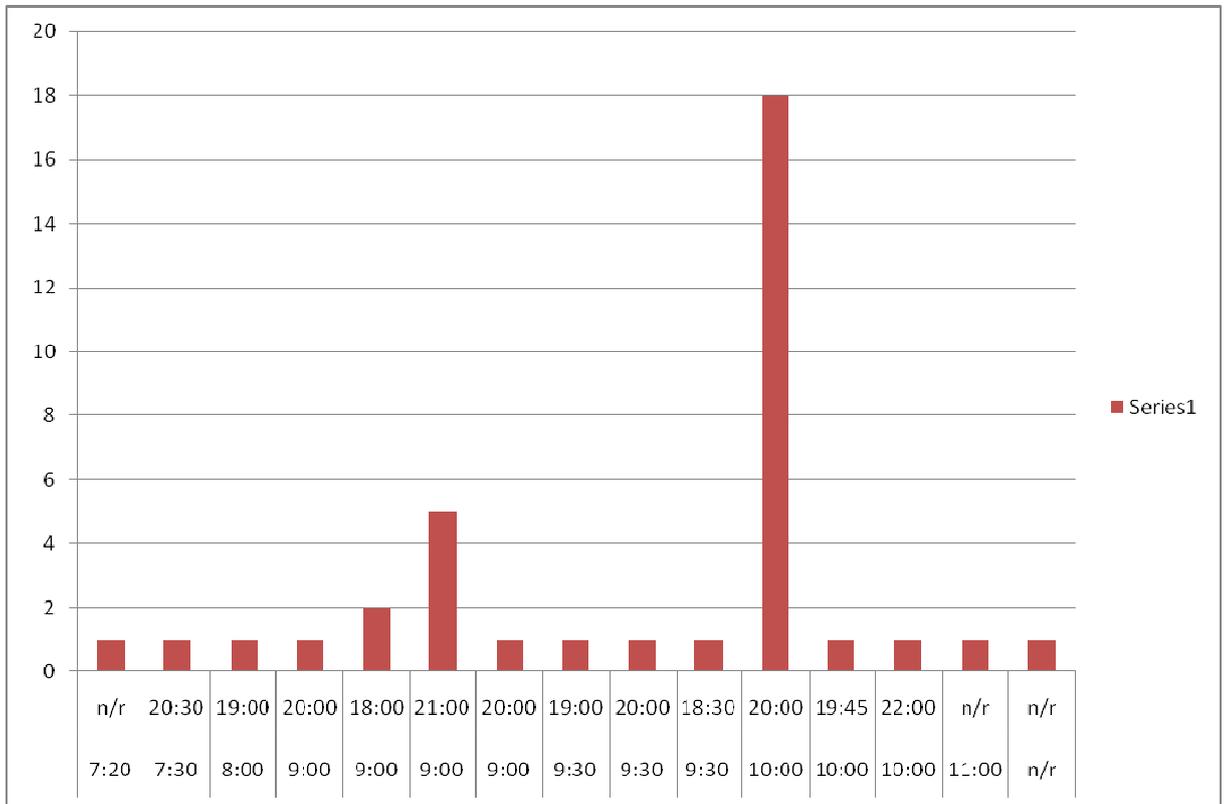
Estos locales representan el 12 % del total. Los locales de Maqueño, María Kanela, Komo y el Concejo Cantonal de la Niñez están cerrados permanentemente; y los locales de Garabatos y la isla de accesorios que no registra nombre solo temporalmente por falta de interés de los dueños de los mismos en abrir.

LOCALES QUE NO BRINDAN INFORMACIÓN
Baby'shop
Empresa Electrica S.A
Emapal EP
Farmacenter San Martin
La Bodega
Yanbal
Maxinet
Fragancias y Novedades
Ara Café

Un 17% de los locales no nos facilitaron información dándonos razones que se fundamentaban en: falta de tiempo, no saben que responder, miedo a la administración.

Los locales encuestados nos muestran que se manejan en el horario siguiente:

Desde	Hasta	Total	Promedio
7:20	n/r	1	3%
7:30	20:30	1	3%
8:00	19:00	1	3%
9:00	20:00	1	3%
9:00	18:00	2	5%
9:00	21:00	5	14%
9:00	20:00	1	3%
9:30	19:00	1	3%
9:30	20:00	1	3%
9:30	18:30	1	3%
10:00	20:00	18	49%
10:00	19:45	1	3%
10:00	22:00	1	3%
11:00	n/r	1	3%
n/r	n/r	1	3%
Total General		37	100%



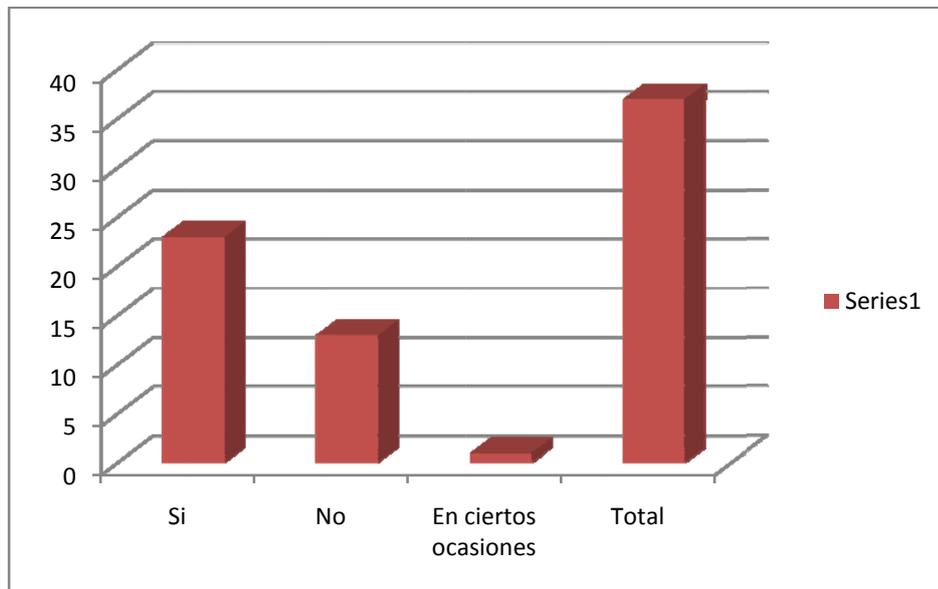
Según las encuestas realizadas la mayoría de los locales manejan un horario de 10:00 am hasta 20:00 pm teniendo un porcentaje del 49%.

Los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta son:

PREGUNTA 1

¿Se siente respaldado por la administración?

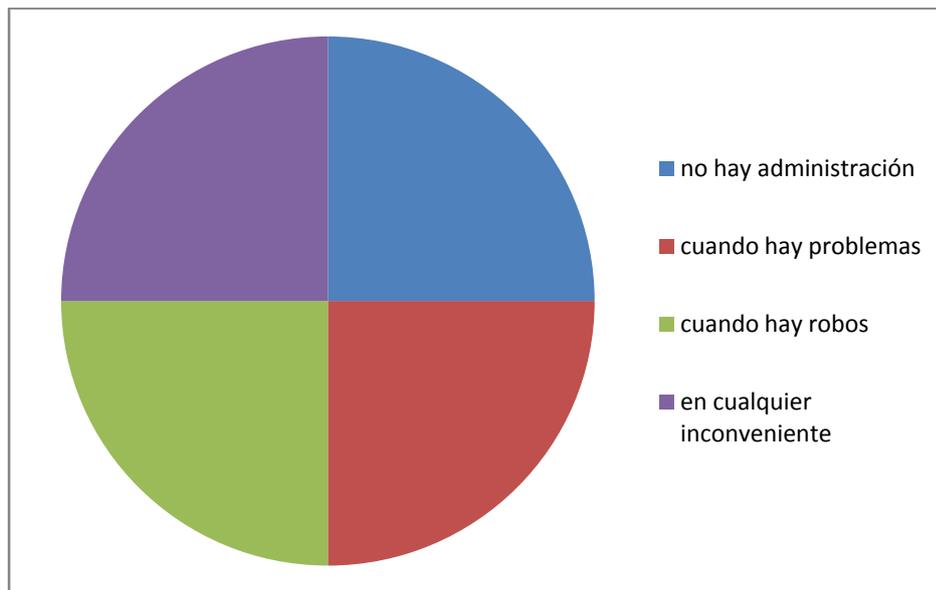
Respuesta	Total	Promedio
Si	23	62%
No	13	35%
En ciertos ocasiones	1	3%
Total	37	100%



El 62% de las personas dueñas de los locales se sienten respaldados por la administración a con una diferencia del 27% de las personas que no se sienten respaldadas.

Quienes se sienten respaldados por la administración argumentan hacerlo en las siguientes ocasiones:

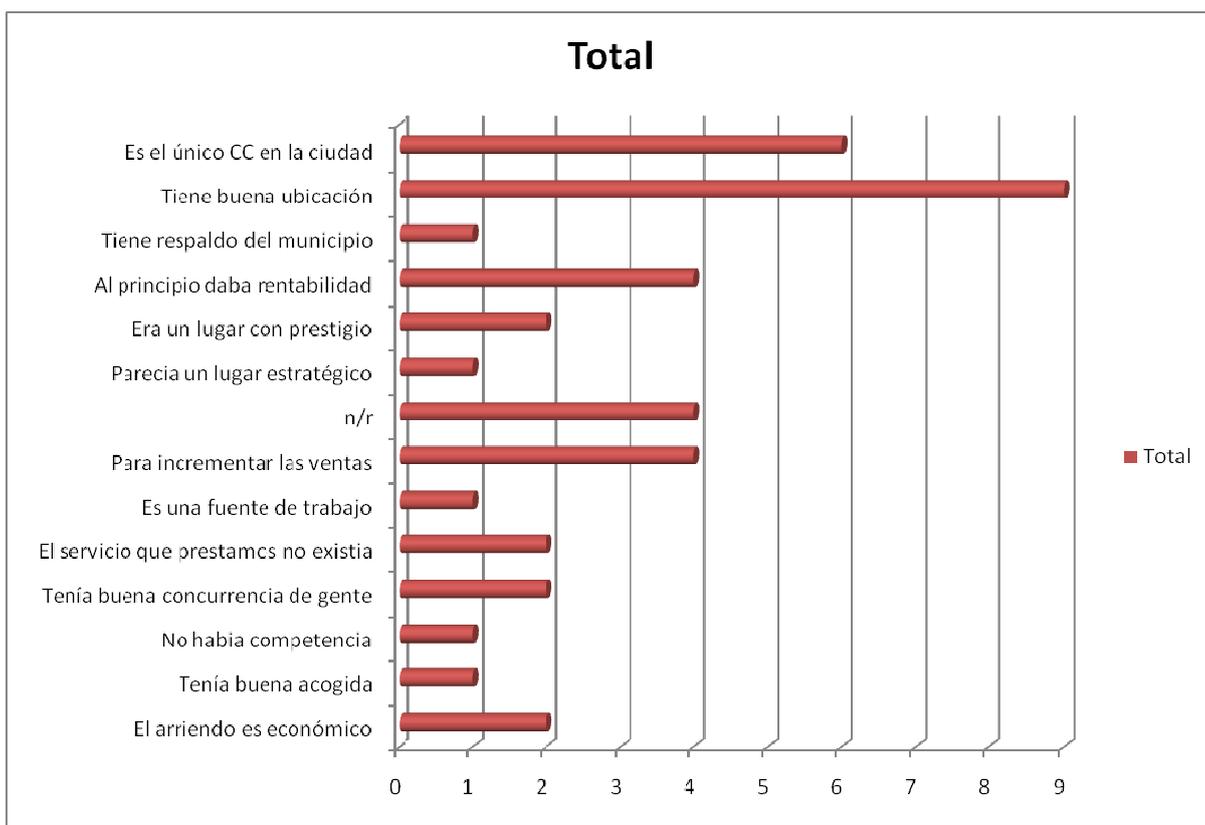
Respuesta	Total
no hay administración	1
cuando hay problemas	1
cuando hay robos	1
en cualquier inconveniente	1



PREGUNTA 2

¿Por qué razón puso su negocio en el CCBS?

Respuesta	Total	Promedio
El arriendo es económico	2	5%
Tenía buena acogida	1	3%
No habia competencia	1	3%
Tenía buena concurrencia de gente	2	5%
El servicio que prestamos no existia	2	5%
Es una fuente de trabajo	1	3%
Para incrementar las ventas	4	10%
n/r	4	10%
Parecia un lugar estratégico	1	3%
Era un lugar con prestigio	2	5%
Al principio daba rentabilidad	4	10%
Tiene respaldo del municipio	1	3%
Tiene buena ubicación	9	23%
Es el único CC en la ciudad	6	15%
Total	40	100%



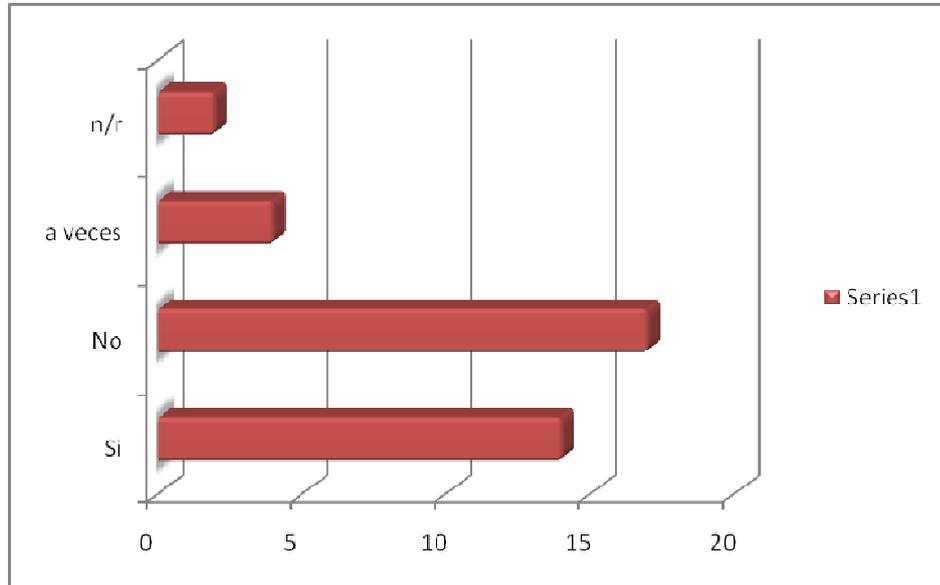
La razón más fuerte por la que se puso un negocio en el CCBS es su ubicación con un porcentaje del 25% también porque es el primer centro comercial en la ciudad de Azogues, muchos de los encuestas afirman haber puesto su negocio porqué parecía un lugar rentable, para aumentar sus ventas, tenía buena acogida pero con el tiempo no ha sido así.

PREGUNTA 3

¿Implementa publicidad en su local o isla?

Respuesta	Total	Promedio
Si	14	38%
No	17	46%
a veces	4	11%
n/r	2	5%
Total	37	100%

Un 46% de los locales no implementan publicidad en sus locales lo que muestra una gran falencia para retener clientes.

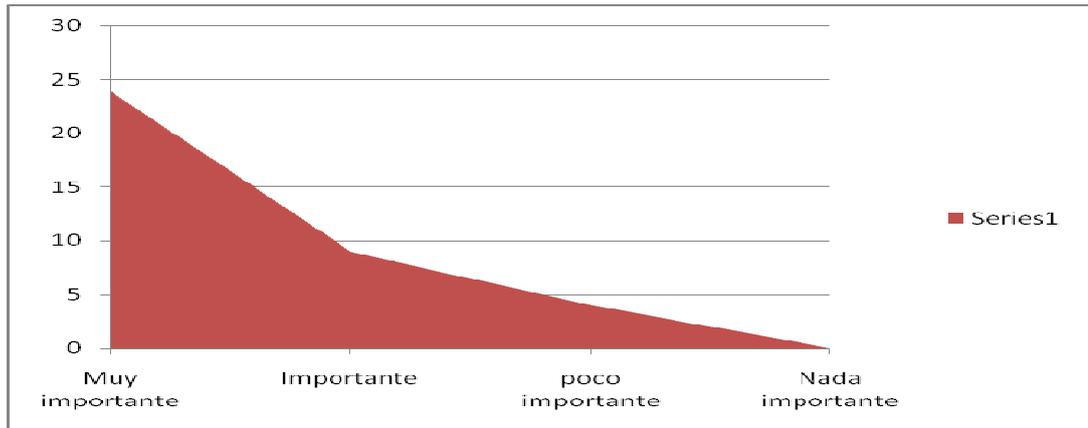


PREGUNTA 4

¿Qué tan importante es para usted la relación administración-arrendatario?

Respuesta	Total	Promedio
Muy importante	24	65%
Importante	9	24%
poco importante	4	11%
Nada importante	0	0%
Total	37	100%

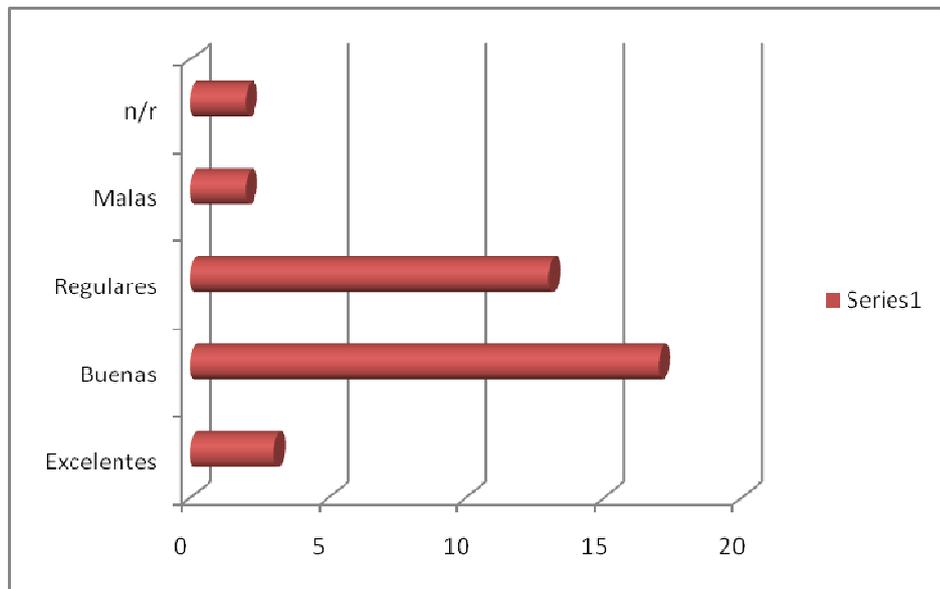
24 de los locales que representan un 65% del total opinan que la relación de ellos con el administrador es muy importante, algo que es bueno que tengan claro ambas partes.



PREGUNTA 5

¿Cómo son sus ventas?

Respuesta	Total	Promedio
Excelentes	3	8%
Buenas	17	46%
Regulares	13	35%
Malas	2	5%
n/r	2	5%
Total	37	100%



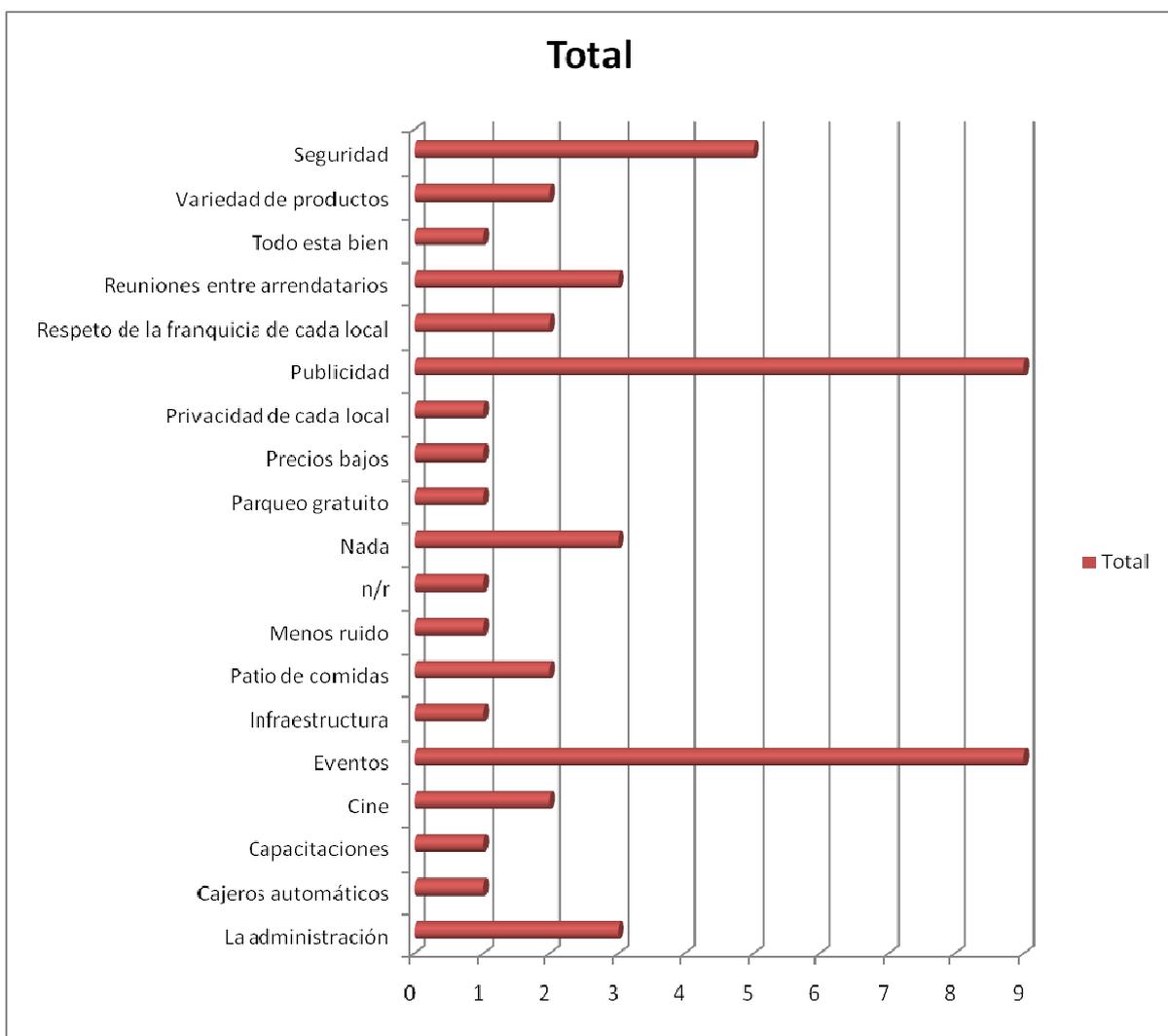
Tan solo un 3% de los locales registran ventas excelentes y entre ventas buenas 46% y regulares 35% hay poca diferencia (4 locales) algo que preocupa y muestra que la rentabilidad general del CCBS no es tan buena.

PREGUNTA 6

Que implementaría o cambiaria dentro del CCBS para que funcione mejor.

Respuesta	Total	Promedio
La administración	3	6%
Cajeros automáticos	1	2%
Capacitaciones	1	2%
Cine	2	4%
Eventos	9	18%
Infraestructura	1	2%
Patio de comidas	2	4%
Menos ruido	1	2%
n/r	1	2%
Nada	3	6%
Parqueo gratuito	1	2%
Precios bajos	1	2%
Privacidad de cada local	1	2%
Publicidad	9	18%
Respeto de la franquicia de cada loc	2	4%
Reuniones entre arrendatarios	3	6%
Todo esta bien	1	2%
Variedad de productos	2	4%
Seguridad	5	10%
Total	49	100%

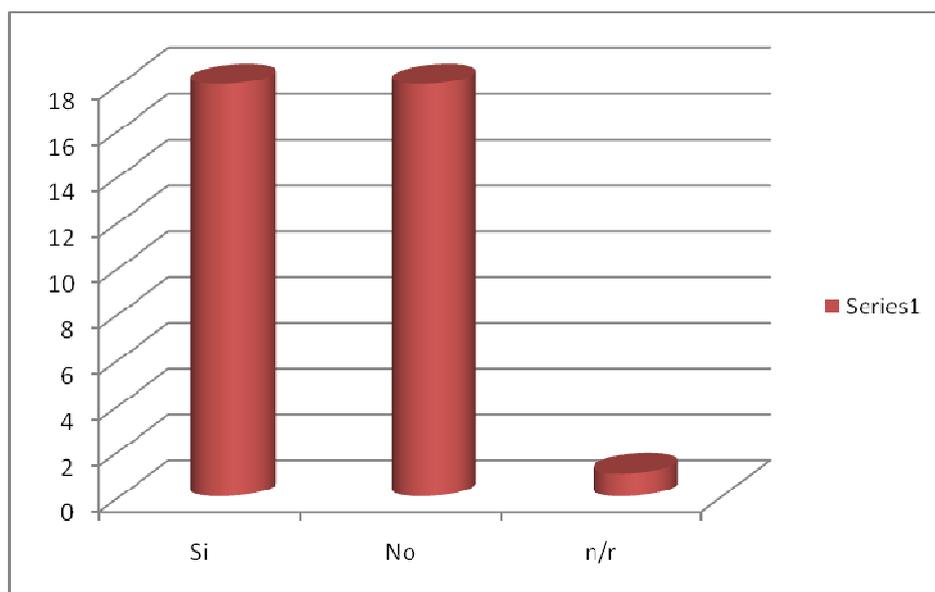
Entre lo que se implementaría o cambiaria dentro del CCBS la mayoría de locales desean más eventos y con mejor calidad 18%, una mejor publicidad 18% y un mejor personal de vigilancia que les brinde seguridad 10%.



PREGUNTA 7

Según su criterio, ¿la administración está siendo eficiente?

Respuesta	Total	Promedio
Si	18	49%
No	18	49%
n/r	1	3%
Total	37	100%



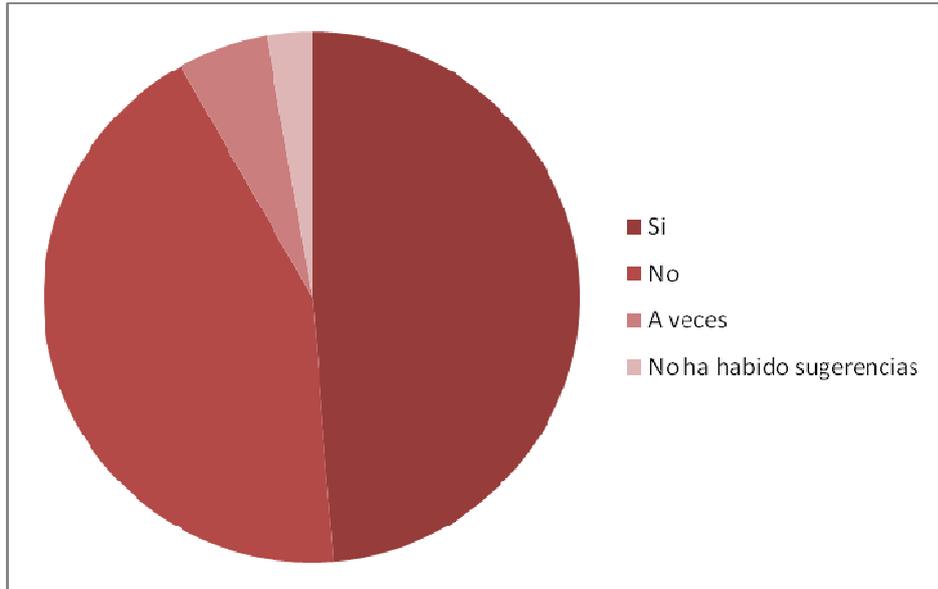
Las opiniones entre que la administración si es eficiente y que no lo es, es de un porcentaje igual del 49% algo que deja mucho que pensar sobre el funcionamiento de la administración.

PREGUNTA 8

Sus opiniones o sugerencia han sido bien recibidas por la administración o el municipio

Respuesta	Total	Promedio
Si	18	49%
No	16	43%
A veces	2	5%
No ha habido sugerencias	1	3%
Total	37	100%

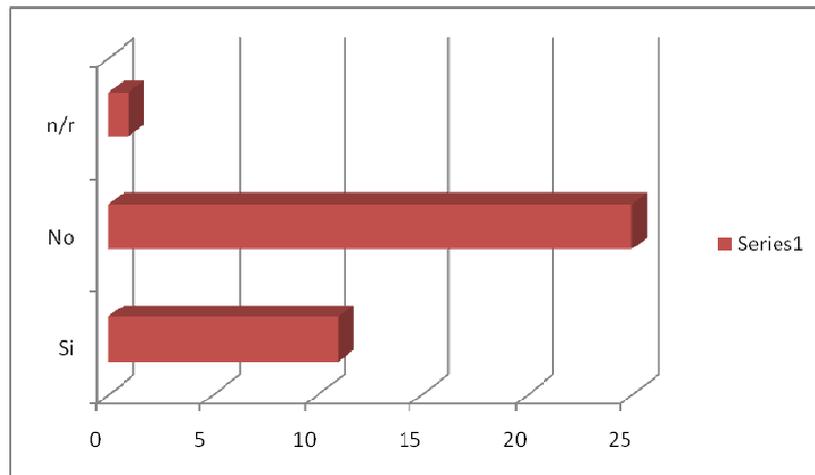
Un 49% responde que si opinan o sugieren algo son escuchados aunque que le hagan o no caso es otro tema ya que con la pregunta anterior es notable que ellos opinen pero la administración decide y que con esto no es tan eficiente. Además un 43% dicen que no han sido escuchados.



PREGUNTA 9

¿Tienen capacitaciones?

Respuesta	Total	Promedio
Si	11	30%
No	25	68%
n/r	1	3%
Total	37	100%



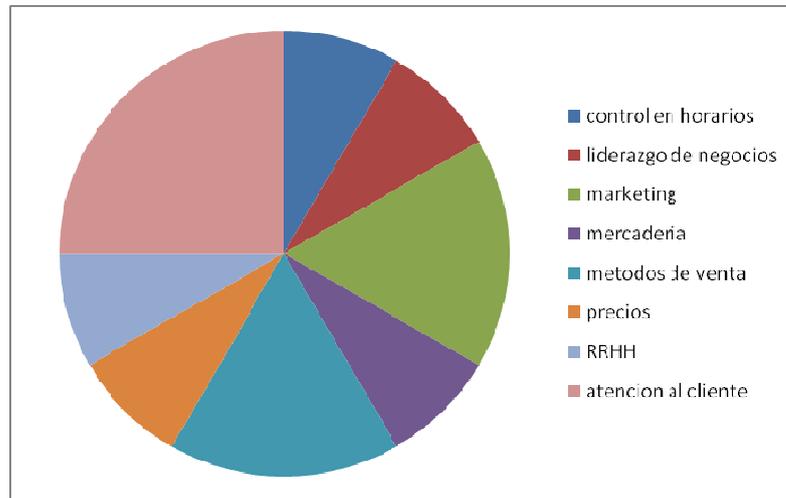
Un 68% del total responden que no han tenido capacitaciones.

El 30% que dicen si haber tenido capacitaciones explican que las tuvieron una sola vez el año anterior 56% y que especialmente se trataron sobre marketing y métodos de venta.

Cada que tiempo	Total	Promedio
2 veces al año	1	11%
una sola vez el año anterior	5	56%
cada 3 meses	1	11%
de vez en cuando	1	11%
hace tiempo	1	11%
Total	9	100%



De que se trataron	Total	Promedio
control en horarios	1	8%
liderazgo de negocios	1	8%
marketing	2	17%
mercaderia	1	8%
metodos de venta	2	17%
precios	1	8%
RRHH	1	8%
atencion al cliente	3	25%
Total	12	100%

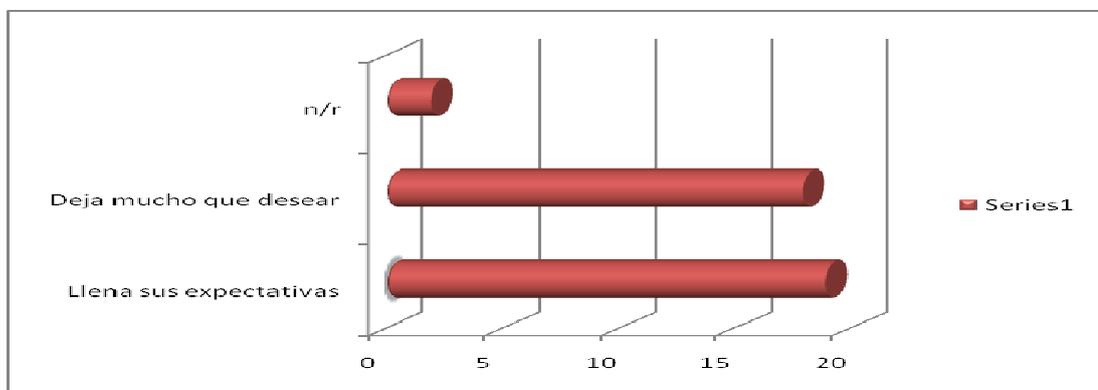


PREGUNTA 10

¿Qué piensa del personal de aseo, vigilancia y mantenimiento?

Respuesta	Total	Promedio
Llena sus expectativas	19	51%
Deja mucho que desear	18	49%
n/r	2	5%
Total	37	100%

La diferencia de las respuestas es mínima tan solo un 2% aunque los encuestados han recalcado que poco a poco este personal ha mejorado pero que falta personal pues por ejemplo en las noches se queda solo uno de vigilancia y es peligroso y los de aseo mantienen limpio ciertas partes nada más.

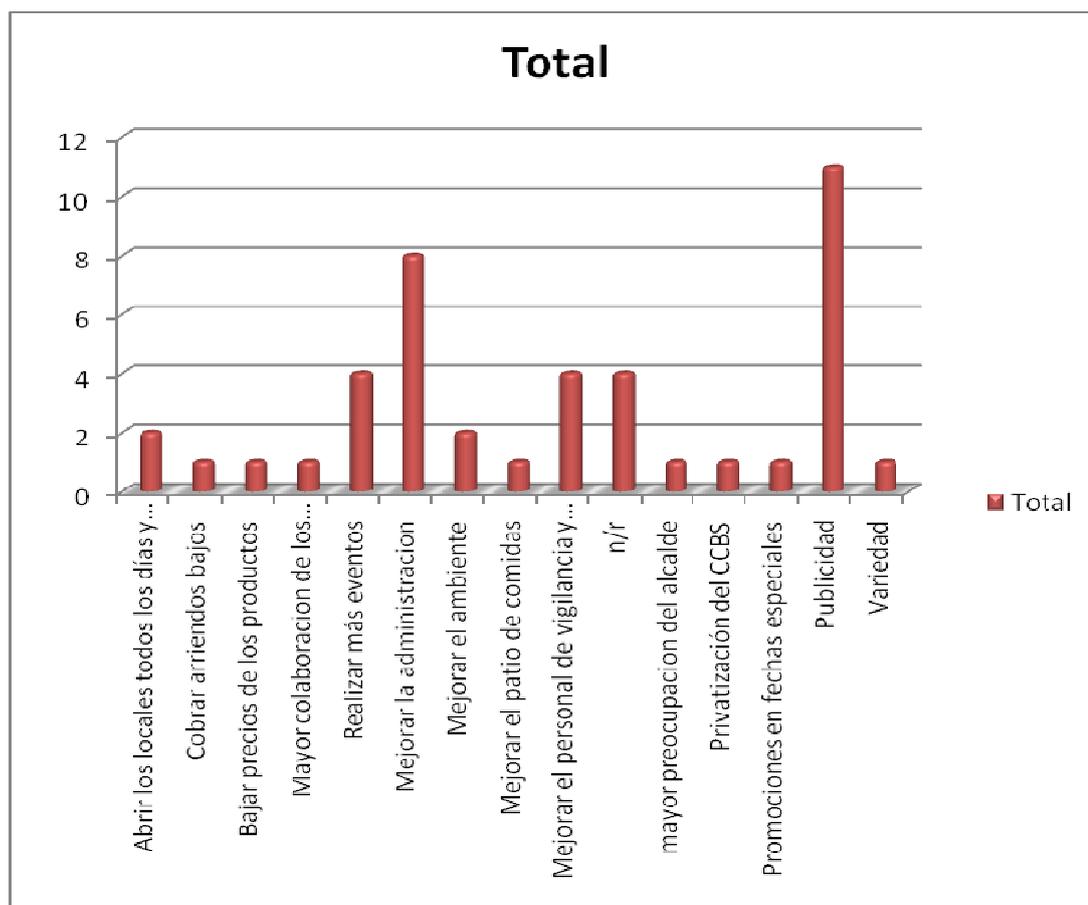


PREGUNTA 11

¿Qué recomendaría usted para un mejor funcionamiento del CCBS?

Respuesta	Total	Promedio
Abrir los locales todos los días y pronto	2	5%
Cobrar arriendos bajos	1	2%
Bajar precios de los productos	1	2%
Mayor colaboracion de los arrendatarios	1	2%
Realizar más eventos	4	9%
Mejorar la administracion	8	19%
Mejorar el ambiente	2	5%
Mejorar el patio de comidas	1	2%
Mejorar el personal de vigilancia y aseo	4	9%
n/r	4	9%
mayor preocupacion del alcalde	1	2%
Privatización del CCBS	1	2%
Promociones en fechas especiales	1	2%
Publicidad	11	26%
Variedad	1	2%
Total	43	100%

Esta pregunta tiene mucha relación con la pregunta 6 y las respuestas son muy similares, los dueños de los locales buscan más publicidad 26%, una mejor administración 19%, realiza más eventos 9%, y mejorar el personal de vigilancia y aseo 9%.

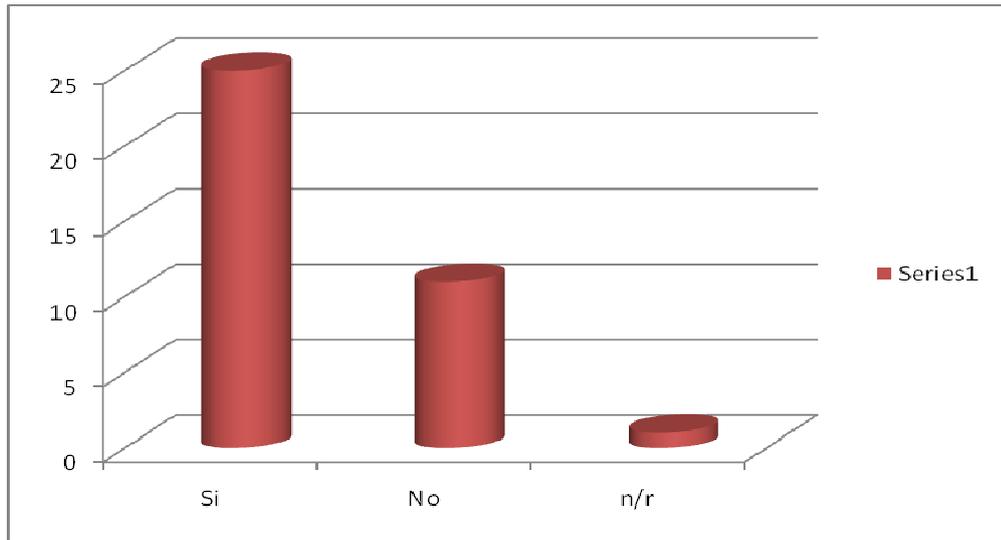


PREGUNTA 12

¿Cree usted que el tamaño del CCBS sea el adecuado?

Respuesta	Total	Promedio
Si	25	68%
No	11	30%
n/r	1	3%
Total	37	100%

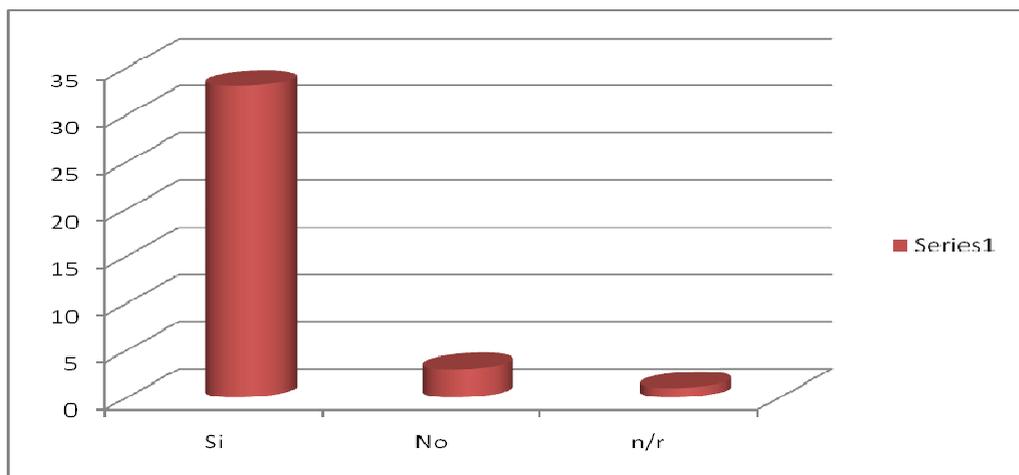
Un 68% del total piensa que el tamaño del CCBS es el adecuado ya que la ciudad es pequeña, y un 30% opina lo contrario. Aquí vemos que se contradicen mucho con los clientes ya que ellos si desean un centro comercial más amplio.



PREGUNTA 13

¿Se comprometería a trabajar conjuntamente con la administración para lograr un REPOCISIONAMIENTO?

Respuesta	Total	Promedio
Si	33	89%
No	3	8%
n/r	1	3%
Total	37	100%

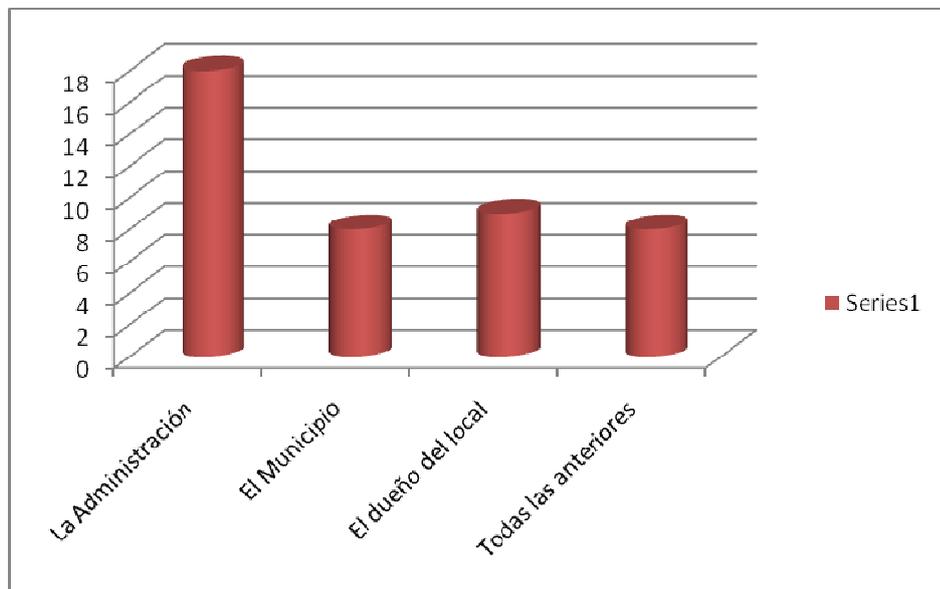


La mayoría de personas encuestadas 89% están dispuestas a trabajar en conjunto con la administración para lograr así un reposicionamiento y mejorar sus ventas.

PREGUNTA 14

¿Piensa usted que el hacer alianzas, publicidad y/o promociones depende de?

Respuesta	Total	Promedio
La Administración	18	42%
El Municipio	8	19%
El dueño del local	9	21%
Todas las anteriores	8	19%
Total	43	100%



Un 42% de los encuestados piensan que la administración es la responsable de hacer alianzas, publicidad y/o promociones, algo que nos muestra que están muy equivocados ya que eso depende de ellos, que no deberían esperar solo que la administración haga todo.

CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Conforme a las tres diferentes técnicas de investigación de mercado que implementamos podemos concluir que las ineficiencias que presenta el Complejo Comercial Bartolomé Serrano están presentes tanto en los clientes internos como en los externos, ineficiencia que se presenta en la administración, el aseo, la publicidad, la vigilancia y los eventos, claro que para el administrador estas no son debilidades sino fortalezas del CCBS. Los clientes internos encuentran a la administración como el responsable de buscar una mejora continua para sus locales sin darse cuenta que esto debería ser un trabajo en equipo.

Al realizar la observación no se llegó a la misma conclusión que con las encuestas de los clientes internos pues podríamos asegurar que no presentan la misma preocupación que muestran al ser encuestados, abren tarde sus locales, no dan un buen servicio al cliente, no hacen publicidad, y a veces ni siquiera abren los locales

Mediante todos los resultados obtenidos plantearemos estrategias de mejora tanto para la administración, para los arrendatarios y para todos los clientes potenciales y futuros clientes.



CAPITULO III

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS



ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REPOCISIONAR EL COMPLEJO COMERCIAL

ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

El Complejo Comercial Bartolomé Serrano al segmentar adecuadamente el mercado al que se dirigirá puede conocer bien al mismo y concentrarse para satisfacer a cada uno de sus clientes.

Segmento de mercado

Población	Azogues
Sexo	Femenino y Masculino
Edad	13-65
Zona	Urbana 100% Rural 50%
Ingresos	200-más de 600

Segmento de mercado a largo plazo

Población	Azuay y Cañar 80%
Sexo	Femenino y Masculino
Edad	13-65
Zona	Urbana 100% Rural 75%
Ingresos	200-más de 600

Características de los segmentos

Las personas que queremos enganchar para que compren los productos y/o utilicen los servicios del Complejo Comercial Bartolomé Serrano tienen un nivel económico medio y medio alto esto lo divide en 2 segmentos a satisfacer ya que según lo que observamos durante un mes son quienes más compran, estas personas buscan marcas conocidas y están dispuestas a gastar en un buen producto, los jóvenes de 13 a 21 años son aún más exigentes ellos le ven al Complejo como la única opción dentro de la ciudad por eso asisten al lugar más no por gusto o para comprar algo.

Dimensiones:

Para dimensionar nuestro mercado vamos a tomar en cuenta los datos de las provincias de Cañar, Azuay y Loja, contando con toda el área urbana de estas provincias y con tan solo el 5 % del área rural de cada una de las mismas.

Provincias	Total Área Urbana	Total Área Rural	Total Población a Segmentarse
Cañar	116.955	5875,6	122.831
Azuay	457.041	12865	469.906
Loja	242.571	10211,9	252.783
Total			845.520



Resultado del 5% del total de área rural de cada provincia

De estos datos nuestro dimensionamiento será:

Mercado Total: A largo plazo queremos sin dudar ser conocidos por lo menos en 3 provincias de la región del Austro, las provincias de Cañar, Azuay y Loja es nuestra meta final, que personas de cualquier parte de estas provincias lleguen a conocer y comprar en el “Bartolomé Serrano”. Considerando la capacidad del Complejo Comercial Bartolomé Serrano abarcaremos:

Cañar	36849	30%
Azuay	70486	15%
Loja	12639	5%

Mercado Potencial: Por la falta de recursos económicos con los que cuenta el CCBS nuestro mercado potencial a cubrir en 10 años de la población antes mencionada será:

Cañar	18425	15%
Azuay	42292	9%
Loja	2528	1%

Mercado Meta: A 5 años llegaríamos a cubrir del mercado total solo de Cañar y Azuay un:

Cañar	12283	10%
Azuay	23495	5%

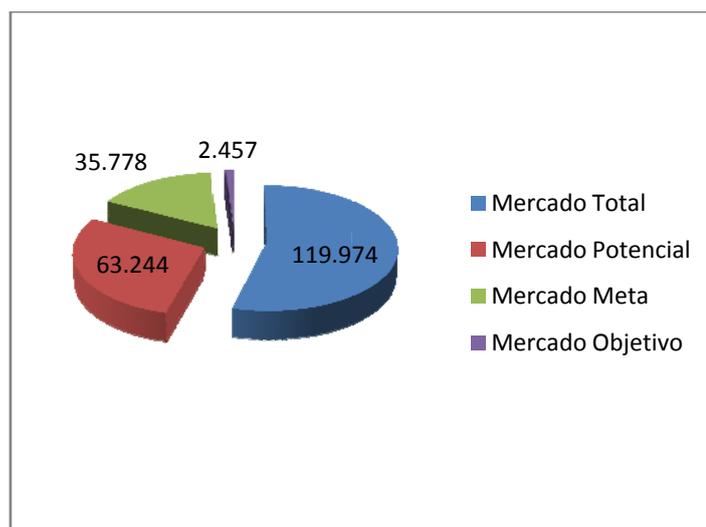
Mercado Objetivo: Nuestro mercado objetivo a 2 años es Cañar con:

Cañar	2457	2%
-------	------	----

Totales:

Mercado Total	50%	n años	119.974
Mercado Potencial	25%	10 años	63.244
Mercado Meta	15%	5 años	35.778
Mercado Objetivo	2%	2 años	2.457

Según los resultados de censo 2010 del INEC.



Fuente: Daniela Castro-Gabriela Medina, 2010-2011

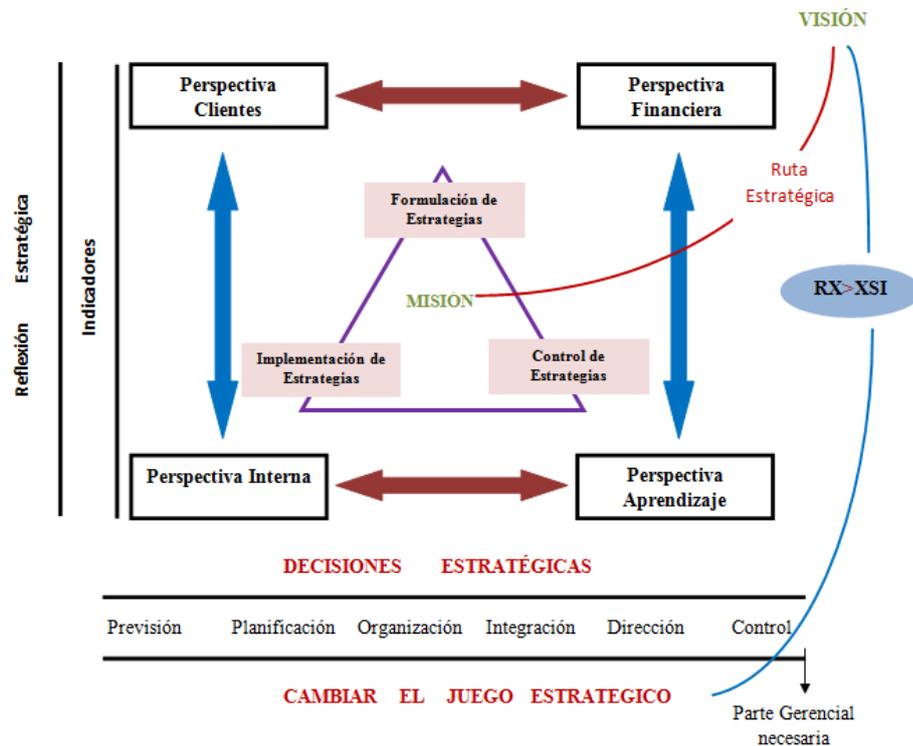
Iremos llegando a estos mercados dividiendo el segmento principal especificado en varios segmentos para así satisfacer a cada uno de los clientes y futuros clientes, es decir satisfacer a los jóvenes, adultos, personas con buenos ingresos y personas sin ingresos analizando lo que cada uno de ellos desea y necesita.

El objetivo mínimo de personas que visiten y compren en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano a cumplir con cada mercado es:

Mercado	Total de poblacion a segmentarse	Personas por mes a visitar
Total	119974	3999
Potencial	63244	2108
Meta	35778	1193
Objetivo	2457	82

ESTRATEGIA BALANCE SCORE CARD

Al determinar un correcto concepto de la empresa y su naturaleza, a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser hace que el CCBS sepa bien a donde se dirige. Permitiéndole también que su organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, al igual que le va a permitir tener una mayor conciencia sobre amenazas y mayor comprensión de sus capacidades. Al ir formulando constantemente estrategias e ir comprendiendo la importancia de cada una de las variables del BSC llevará al CCBS a superarse en un mercado competitivo, con la capacidad de cambiar el juego estratégico de ser necesario, dando evidencia de la flexibilidad estratégica.



Fuente: Ing. Xavier Ortega, Gerencia Estratégica 2010

Perspectiva Cliente

Una perspectiva desde el cliente nos va a permitir crear una herramienta útil para lograr tener y mantener una relación estable y constante con las personas, considerando y evaluando cada una de sus características las mismas que nos concederán la oportunidad de llegar a establecer una fidelización, por ejemplo considerar los comentarios o sugerencias que comúnmente hacen las personas que visitan los locales, brindar mayor y mejor servicio, un buen trato no resulta costoso más bien generar recompra, obviamente sin descuidar la calidad y utilidad del producto. Para lo cual cada local e isla deberá crear e implementar formas para identificar de mejor manera las necesidades de sus clientes, sin dejar de lado el compromiso que debe adquirir la administración con cada uno de los arrendatarios brindándoles las herramientas necesarias como pueden ser el ofrecer capacitaciones que resulten útiles para un manejo más eficiente de sus negocios.

Perspectiva Financiera

En cuanto a una perspectiva financiera es necesario considerar aspectos primordiales como la liquidez que es absolutamente necesaria para lograr cumplir con una ruta estratégica, es decir crear mayor actividad económica con el incremento de las ventas, manteniendo la idea general de trabajar todos en conjunto para el bien del Complejo.

También consideramos la inversión de los accionistas y proponemos que se debería hacer una reunión y presentar una interesante e innegable propuesta a personas que pudieran convertirse en inversionistas, pues que el complejo comercial Bartolomé Serrano pertenezca al municipio representa una ventaja porque es una institución conocida y de prestigio la que la conduce pero a la vez tiene desventajas al no prestarle el interés ni el presupuesto suficientes por lo que el incorporar accionistas privados brindaría una mayor inversión y financiamiento a la empresa.

Perspectiva Aprendizaje

Lo que comprende esencialmente una perspectiva de aprendizaje es poner a consideración la importancia que tiene el saber de la competencia para identificar en qué aspectos mejorar, es decir, es del agrado de las personas visitar un centro comercial que refleje una imagen limpia en donde encuentra satisfacción ya sea únicamente con mirarlo, pues bien el aprendizaje es tomar en cuenta aspectos como este para realizar las necesarias modificaciones en el CCBS incrementando el aseo, especialmente el de los baños, mayor mantenimientos en el patio de comidas etc. Identificar de qué manera puede recuperar el interés de las personas ya sea mediante una publicidad más fuerte, la realización de más eventos o la realización de los mismos con patrocinios de entidades reconocidas en toda la ciudad como lo ha venido haciendo el Centro Comercial Monay Shopping para quien la publicidad y promociones agresivas le están permitiendo general mayor interés en las personas. Brindar constantemente a los arrendatarios capacitaciones como por ejemplo sobre como emplear oportunamente publicidad y lanzar promociones, así los mismos podrán aprovechar por temporadas e incrementar el

comercio pues solamente así el Complejo Comercial estará fortaleciendo y apalancando un progreso a todo su personal.

Perspectiva Interna

Al tener una perspectiva interna el CCBS podrá mejorar la manera de percepción de las personas y por ende se proyectaría una buena imagen del Centro Comercial, inicialmente ofreciendo productos y servicios de calidad para lo cual la Administración debería intervenir verificando que los productos que se ofrezcan sean aptos y seguros para el uso o consumo de todo sus clientes, pues de existir algún inconveniente la imagen del CCBS se vería afectada como ya ocurrió tiempo atrás, en un local de comida. De igual manera es conveniente contar con una excelente logística aun más ya que en el complejo existe un local comercial “La Bodega” al que se podría categorizar como un supermercado al que el ingreso de productos es constante y lo ideal es que estos arreglos se realicen a horas fuera de atención al público o de tal forma que no resulte molesto ni poco agradable para la vista de las personas ya que de ser vistos puede causar incomodidad y reflejaría una falta de organización de los locales y por ende del Complejo Comercial. Otra forma de crear una mejor perspectiva interna es lograr el cumplimiento de las políticas internas que forman parte de la filosofía empresarial.

Con un manejo a través del BSC se creará competitividad estratégica que resultará útil y le permitirá encontrar al CCBS un equilibrio entre el corto y mediano plazo, es decir, trabajar en la implementación y mejora de varios aspectos como marketing, finanzas, talento humano, etc. para encontrar la “ruta estratégica” e ir desde la Misión (corto plazo), hacia la Visión (largo plazo) de llegar a ser el número uno, logrando que su rentabilidad sea mayor a la media del mercado y de no estar obteniendo dicha rentabilidad se debería cambiar el juego estratégico tomando decisiones estratégicas y mejorando no solo la ruta estratégica para la empresa, sino también para los clientes y es por ello que se debe aplicar la estrategia del BSC para que la administración tome a consideración y empiece a encaminarse hacia el reposicionamiento del Complejo Comercial Bartolomé Serrano de la ciudad de Azogues.

Al romper paradigmas el Complejo Comercial Bartolomé Serrano se llegara a posicionar con mucha facilidad al lograr ser una empresa innovadora que preste productos y servicios nuevos en la ciudad de Azogues.

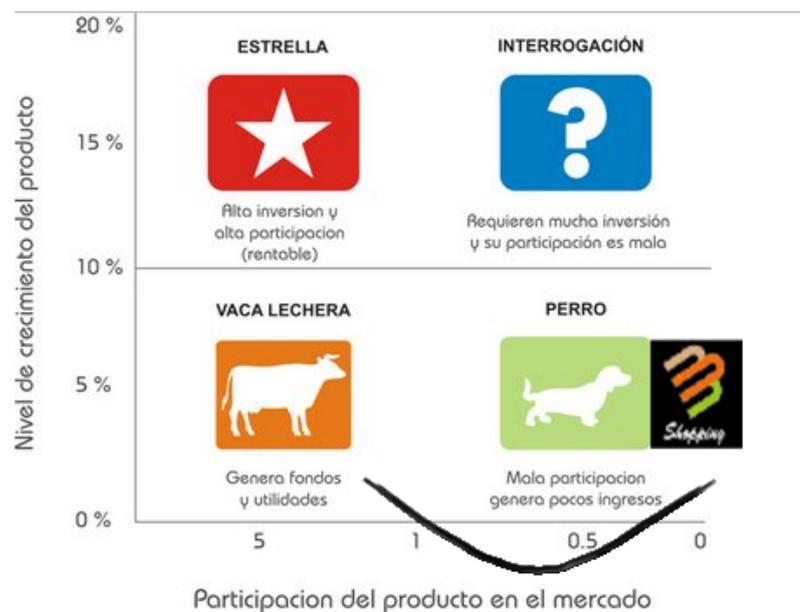
ESTRATEGIAS EN EL MIX DEL CCBS

Este grupo de estrategias consisten en acciones que se llevaran a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing, en nuestro caso para captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas y dar a conocer el servicio del CCBS.

PRODUCTO:

Consideramos como producto o servicio del COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO a todos los locales e islas.

Para plantear las estrategias al portafolio de producto del CCBS se analizara la Matriz BCG.



Fuente: Libro: Marketing de Kotler. Philip Kotler. Cap. 1. El marketing y el proceso de marketing. Pag. 50.

Tipología



Nombre Característica	Vacas Lecheras	Perro	Interrogante	Estrella
Crecimiento del Mercado	DEBIL	EN DECLIVE	RAPIDA EXPANSION	RAPIDA EXPANSION
Participación del Mercado	ELEVADA	DEBIL	DEBIL	ALTA
Característica del producto	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN INVERSION	BASTANTE INVERSION
Objetivo Estratégico	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS

Fuente: BENJAMIN DIAZ VILLANUEVA, Conoce la Matriz BCG, **El método de la Matriz BCG.**

El plan es llevarle al Complejo Comercial de un producto perro que está en declive y que no genera ingresos a un producto vaca pues no se necesita tanta inversión y deja una muy buena rentabilidad a esto pretendemos llegar mediante las siguientes decisiones estratégicas.

De principio para el funcionamiento de todos estos componentes buscamos la motivación al cambio en la administración, es decir la administración en conjunto debe estar abierto para explorar nuevas estrategias aplicarlas y seguir mejorando.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer y segundo capítulo recomendamos aplicar las siguientes estrategias:

Locales

- Incluir nuevos locales con producto diferentes. Nuevas líneas de productos y/o servicios que se presten dentro del CCBS
- Ampliar la línea de servicios del patio de comidas.
- La administración debe estar pendiente de la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen dentro de cada local e isla del Complejo comercial.
- Trabajar en la posibilidad de adecuar un cine por lo menos con 2 salas, esto de seguro llama a los clientes a estar en constante visita del Bartolomé Serrano

- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del servicio, por ejemplo servicio de mantenimiento de equipo tecnológico, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra, información sobre todos los locales, señalética.



Los locales deben hacer Alianzas Estratégicas:

Al hacer alianzas estratégicas se incrementaran la ventas y aseguran una mayor rentabilidad para el CCBS

Las alianzas estratégicas ayudaran a que los clientes busquen y encuentren buenas marcas.

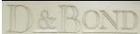
- Incluir cajeros automáticos del banco bolivariano del pichincha y la JEP



Incorporar marcas nacionales como:

- KFC 

- Pizza Hut, 

- D & BON 

- Payless Shoes 
- Marathon Sport 
- TOTTO 
- Musicalísimo 
- Colineal 

Una isla que cuente con marcas como:

- HUGO BOSS, LACOSTE, DIESEL, FOSSIL, GUESS



Marcas locales como:

- Patrick's
- Papilandia
- Casa levis
- Ampliar los servicios que se pagan por ejemplo incluir internet, y teléfono para así poder todos los servicios básicos dentro de un solo lugar.

Local de revistas, periódicos y juegos de suerte loterías, pozo millonario, etc.



Hay que evaluar los locales e islas ya establecidas ver cuales no son rentables y reemplazarlas con las marcas que si vendan.

PRECIO:

Al precio se lo considera como una variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones, pues el mismo debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de obviamente de marketing.

Para el manejo de los precios de los productos y servicios que se ofrecen es necesario tener un control y conocimiento de la demanda, saber de la competencia para lograr características que los distinga y les permita ser los líderes dentro del mercado.

Se deben contar con productos de precios altos y otros con precios bajos así acapararemos a todo nuestro segmento, se podría aprovechar de mejor manera ciertas fechas en las que se pueden realizar modificaciones en el precio aunque este sería un aspecto de trabajo conjunto con la promoción.

Debido que para muchos de los locales del CCBS la competencia es muy significativa y mucho más por la apreciación de las personas sobre los “precios altos” que se ofrecen en el Complejo (si a la final en tiendas cercanas al mismo se puede encontrar el mismo producto a precios más módicos), se debería implementar nuevas políticas sobre precios, evaluar si su producto realmente vale lo que piden y desde luego tomar referencia para la fijación de precios en la competencia para generar mayor competitividad ya sea ofreciendo un precio similar o uno superior pero que no resulte excesivo para brindar la oportunidad de que las personas presten mayor interés por adquirir un producto dentro del CCBS, es aquí donde se pueden combinar varios aspectos como:

- Mejorar la atención, seleccionando el personal adecuado para su negocio.
- Brindar confianza y asesoramiento no solo para quienes realicen la compra, sino también para aquellos que sientan interés o curiosidad por cierto producto.
- Generar un mayor atractivo visual en su local o isla en el cual sientan comodidad y desde luego libertad.
- Calidad en los productos, es decir, utilizar los precios como un indicador de calidad.
- Precios de descuento

- Tomar a consideración las necesidades, sugerencias, comentarios que las personas tengan con relación a los productos o servicios de los negocios.
- Servicio post-venta

La influencia y buena implementación de estas características, serán el camino hacia la preferencia e incremento de compra en el CCBS pues de esta forma los locales e islas podrán ir recuperando rentabilidad, incluso la misma administración podría considerar la opción de incrementar los precios de arriendo que por ahora a comparación de locales comerciales por el centro de la ciudad no son elevados.

También consideramos que la complementación de mayor valor en servicio o mayores características diferenciales en productos y servicios serian estrategias que ayudan para que el precio sea relevante para las personas y así las mismas seleccionen realizar sus compras en el Complejo que en otro lugar de la ciudad, aunque existan ciertas similitudes en productos o servicios.

PLAZA:

Un factor muy importante dentro del marketing mix es la plaza o como también se lo denomina posición o distribución, establece un compromiso considerablemente largo, tomando en cuenta que es el lugar por el cual llegara los diferentes productos y servicios al consumidor, por lo que planteamos estrategias que nos permitan mejorar y corregir ciertos aspectos que hemos identificado de acuerdo a la investigación previa que realizamos.

Para ofrecer un mejor lugar que resulte mucho más sugestivo, necesitamos identificar a nuestros clientes pues son ellos quienes exigen beneficios y satisfacciones tanto de los productos como de los servicios que se ofrecen dentro del Complejo Comercial Bartolomé Serrano que por su naturaleza de ofrecer un nuevo servicio a los ciudadanos debe considerar la calidad y el nivel de entrega del mismo, lo que obviamente no solo es tarea de la administración del Complejo sino un trabajo conjunto con los arrendatarios de cada local e isla que conforman el mismo ya que al ser un centro comercial un punto clave para cumplir con su función es precisamente manejar adecuadamente la distribución, adecuación, ambientación generando un atractivo visual para quienes lo visiten, siendo una tarea que la administración debería considerar mucho mas, para cumplir con su objetivo de atraer personas para que los propietarios puedan desarrollar así de mejor manera su tarea de cautivar a cada uno de las personas e incentivar el consumo de los productos o servicios que cada uno ofrezca.

- **Parqueadero**

El parqueadero forma parte del Complejo Comercial Bartolomé Serrano y conforme a los resultados de la investigación, es un aspecto un tanto olvidado ya que no existe la atención debida lo que no solo genera inconformidad a los clientes externos sino también a los internos específicamente a los encargados ya que son ellos quienes se ven afectados por la contaminación y la falta de mantenimiento en el lugar por no ser atendidos a su debido tiempo podría generar problemas en la salud en los clientes internos.

La limpieza completa de parqueadero se debe realizar cada fin de semana por parte del personal de limpieza.

Se debe empezar a realizar los ajustes necesarios en el parqueadero como:

-  Arreglo de la ventilación
-  Mejor motivación al personal
-  Incrementar publicidad.
-  Señalética

- **Ruido**

Conforme los resultados determinamos ciertas ineficiencias en el manejo de la distribución o posición del Complejo Comercial de acuerdo a los diferentes tipos de clientes, entendiéndose que las percepciones de los mismos no siempre son similares, así que consideramos factores claves los cuales ocasionan incomodidad en el momento de visitar el Complejo Comercial por ejemplo el ruido

Para muchas personas que visitan el Complejo Comercial para reuniones, para compras o para el uso de internet, el ruido es un factor que lo considera molesto, principalmente desde la llegada de los juegos que se encuentran junto al patio de comidas. La reubicación de los juegos sería una posible solución para satisfacer a los clientes pero aquí se encuentra una gran restricción que sería el espacio, el tamaño del Centro Comercial lo que dificulta la posible reubicación, sin embargo esta lo posibilidad de adaptar ciertos locales que no están en uso para una mejor distribución logrando mayor espacio en el patio de comidas y desde luego brindando mayor comodidad y ambientación para que los clientes disfruten de su visita o de su compra en el Centro Comercial.

- **Infraestructura**

Uno de los principales atractivos que recalcan las personas del Complejo Comercial es su Infraestructura no muestran mayor problema con este factor pero no desechan

la posibilidad de que existan mejoras para contar con un entorno físico mucho más agradable.

Tomando en cuenta que donde ahora se encuentra el Complejo Comercial anteriormente funcionaba el Mercado de la ciudad, podríamos justificar de alguna forma la conformidad que muestran muchos de ellos con el lugar, pues desde su punto de vista a existido una mejora notable, pero no por ello debería estar justificado el no realizar modificaciones o innovaciones para tener un Centro Comercial que muestre crecimiento y competencia.

La infraestructura debería ser uno de los principales atractivos de un Centro comercial, para atraer más personas y así no solo de la ciudad sino de aquellas que la visitan eventualmente u ocasionalmente.

Se debe tener especial cuidado con las personas discapacitadas. Por eso, desde las entradas de los parqueaderos y accesos de público se adecuaran rampas y baterías sanitarias para minusválidos, además de zonas amplias para una óptima circulación en general.

Planteamos la posibilidad de realizar adecuaciones a los espacios en la Plaza, adaptándola para el funcionamiento del cine y de una localidad para los eventos, proporcionando un nuevo servicio del Complejo Comercial, con este servicio se pueden hacer en convenios con ministerios, empresas, colegios, universidades para la realización de eventos y desde luego se podría generar la oportunidad de que los diferentes locales de comida pertenecientes al Complejo Comercial sean los encargados de complementar el servicio, dependiendo de las necesidades y gustos de los organizadores y con esto estaríamos encaminándonos a una complementación estratégica de los diferentes productos y servicios que puede ofrecer el Complejo Comercial.

Área donde planteamos la construcción de la localidad para eventos y un segundo piso para el cine



- **Distribución/Lay-Out**

Una adecuada distribución proporciona el espacio apropiado para una mejor presentación del lugar y obviamente el espacio es un factor que de igual manera se lo

debe tomar muy en cuenta, considerando que este puede proporcionar beneficios siempre y cuando se lo cepa aprovechar.

En cuanto a la distribución principalmente del patio de comidas, se debería realizar modificaciones ya que las personas no están conformes, para muchas de ellas un cambio es lo se necesita para mejorar el aspecto del Complejo Comercial, el espacio es reducido, se debe trabajar en una reorganización de las mesas y sillas en el patio de comidas para mayor comodidad y mejor imagen y obviamente un mejor mantenimiento de las mismas en las que no únicamente se las debe poner bajo responsabilidad del personal de seguridad o el de limpieza pues aquí también influye un compromiso en el cuidado y una mejor utilización de los bienes por parte de los mismo clientes que exigen cambios.

El mantenimiento de todos los implementos es parte importante ya que reflejan la imagen del Complejo Comercial por lo que se debería implementar nuevas sillas y mesas principalmente en la Plaza de la Juventud y que el cuidado de las mismas estén bajo el cuidado y responsabilidad de cada local asignándoles un determinado número de las mismas y en caso de faltar a su deber se debería plantear la posibilidad de multar a dichos infractores, con el fin de genera un compromiso serio de el Complejo Comercial con cada local comercial pues no solo se conseguiría mejorar la imagen en general del Complejo Comercial Bartolomé Serrano sino para cada local y así cada uno de sus clientes estarán satisfechos.

Los espacios que se encuentran disponibles en la Plaza de la Juventud deberían ser utilizados de mejor manera ya que al ser un recurso del Complejo Comercial se podría hacer uso para mayor atractivo ya que esta a la vista de todas las personas que transcurren por la ciudad, las ferias y eventos que se realizan en las mismas son una oportunidad que contribuyen a una eficiente utilización de espacios, las mismas que se deben realizar con mayor frecuencia y con mayor respaldo de la Administración, del Municipio y los ciudadanos en general.

Una mejora en la ambientación del Complejo Comercial nos proporcionaría una herramienta estratégica para mejorar su imagen pues este es un aspecto de vital

importancia y mucho más para un Centro Comercial, aquí intervienen variables como:

- 📺 Colores más llamativos en el interior de Centro Comercial.
- 📺 Mejor mantenimiento de la fachada del Complejo Comercial.
- 📺 Constante aseo de sillas y mesas tanto del patio de comidas como de la plaza.
- 📺 Implementación y mejora de la decoración en el Complejo Comercial.
- 📺 Ambientación de acuerdo a la temporada.
- 📺 Implementación de televisores en estancias como el patio de comidas.
- 📺 Adecuar los balcones para que sean llamativos, poner publicidad ya que a muchas personas les gusta estar ahí platicando o comiendo pues tiene una buena vista.

- **Tecnología**

En el Centro Comercial es de gran importancia contar con la tecnología adecuada para mayor comodidad, atracción de todas las personas que lo visitan y desde luego al ser un Centro Comercial debería brindar en lo posible la mejor tecnología. De acuerdo con la investigación realizada previamente se pueden identificar ineficiencias en cuando a la tecnología, pues dicen no estar conformes con el internet gratuito dentro del Complejo Comercial ya que el mismo presenta constantemente problemas de conexión o accesibilidad, otro problema que se presenta con el internet es el hecho de no tener lugares en donde puedan cargar sus computadoras, al parecer no cuentan con tomacorrientes para cubrir a todas las personas que llegan al Complejo para el uso del internet gratuito.

Este es una dificultad que requiere ser atendida lo más pronto identificando precisamente en donde se encuentra el problema con el servidor de internet, brindando constantemente el mantenimiento adecuado que este necesite, en cuanto a la implementación de más tomacorrientes se llegaría a determinar conjuntamente con la distribución para establecer un sitio más adecuado de manera que las personas que hacen uso de este servicio gratuito estén satisfechas.

El tema de la posible implementación de mas televisores dentro del Centro Comercial es considerado por muchas de las personas quienes visitan el mismo, ya que la única televisión que se encuentra en el patio de comidas no tiene ubicación adecuada y parece que su tamaño no es el indicado y al cambiarla de lugar y tamaño estaríamos aportando un valor estético al Complejo, mayor atractivo para quienes lo visiten y obviamente brindando mayor satisfacción para las personas.

- **Merchandising**

La imagen y variedad dentro del Complejo Comercial al parecer no genera mayor atractivo como lo analizamos anteriormente pues los clientes exigen más y obviamente este no es un factor a considerar únicamente para ofrecer un mejor producto sino que también es de gran importancia para generar mayor atractivo visual, complementando así el proceso de mejora.

Al buscar tener un Visual Merchandising muy bueno se estaría presentando el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final con aspectos como:

- 📺 Tener una fachada Impactante.
- 📺 Tener pasillos atractivos con una señalética fresca y novedosa.
- 📺 Tener una excelente Plaza de Alimentación.
- 📺 Tener espacios de descanso para los clientes.
- 📺 Tener amplios parqueaderos con buena señalización.
- 📺 Reducción del tiempo de compra.

Al tener un Centro Comercial muy atractivo también hay que ofrecer capacitaciones de Visual Merchandising a los locales para que embellezcan todas sus vitrinas y a los mejores locales, con Visual se los motivará y premiara.

Tomando en consideración todos los puntos antes mencionados podríamos generar mayor atractivo y generando mayor concurrencia de las personas, desde luego estas sugerencias no solo estarían orientadas para el Complejo Comercial sino también para

cada local e isla, ya que cada una de ellas podrían personalizar cada uno de sus negocios dependiendo de su producto o servicio que oferten para así influir en el publico.

Deseamos también cooperar con el progreso de la ciudad por lo que se estará en permanente mantenimiento de las aceras alrededor del CCBS y su adecuada iluminación, ya que su cercanía al centro de la ciudad lo hace ser un lugar muy importante y donde debería ser muy visitado.

PROMOCIÓN:

La promoción es un punto clave para el reposicionamiento del Complejo Comercial Bartolomé Serrano pues la mayor promoción y publicidad es lo que la gente que visito alguna vez el centro comercial le ve como una gran falencia.

Los locales del CCBS no implementan publicidad y se quejan de que no tienen ayuda del administrador cuando deberían trabajar cada quien por su local.

La idea es manejar una buena publicidad que llegue a los clientes de forma instantánea.

Se recomienda:

- Realizar cada 15 días eventos para toda la familia en la plaza de eventos que se desea incorporar a la infraestructura. Hacer conciertos, obras de teatro, danzas y desfiles. Invertir en realizar eventos de calidad, antes cuando manejaban este punto llamaban a mucha gente pero se dejo de prestar atención a la promoción.
- Comprar un espacio publicitario en 2 canales a nivel nacional donde se promocióne la ciudad y el Complejo Comercial, que aparezca 1 vez por semana durante un tiempo establecido
- La publicidad en televisión del CCBS es buena solo que hay que mostrar más los locales pues hay quejas de que solo se muestras ciertas áreas, incluso áreas que ya no están en el centro comercial.
- El llegar a ser auspiciante es una muy buena estrategia

- Adecuar el lugar con promociones y publicidad en fechas especiales como el Día de la Madre, Día del Padre, Día del Amor y la Amistad o Día del Niño, para hacer descuentos en todos los almacenes y así llamar a sus fieles visitantes.
- Intensificar la publicidad.
- Hacer Publicidad BTL, por ejemplo colocar publicidad en los buses, a la entrada y salida de la ciudad.
- Enfatizar más la marca con todos sus componentes, en todas sus promociones y publicidades para aumentar aún más su posicionamiento, llegar de una 80 al 100%.
- Manejar un plan anual de mercadeo que ayude a ver la publicidad y campañas exactas en el momento exacto. Proponemos el siguiente plan de mercadeo:

MES	ENERO	FEBRERO
NOMBRE DE LA PROMOCION	Compra este mes y gana todo el año	Enamórate mas
PROMOCION	Por facturas que sumen \$25 dólares de compras en los locales participantes, reclame un boleto llénelo y a fin de mes se sorteará para una persona compras de \$60 dólares mensuales por todo un año en la bodega	Se colocará un puesto de fotos decorativas instantáneas. A las personas que compren regalos a sus parejas se les entregara un ticket para participar por un viaje para 2 con todos los gastos pagados.
LOCALES BENEFICIARIOS	Todos los locales	Todos los locales

MES	MARZO	ABRIL
NOMBRE DE LA PROMOCION	Mujeres y rosas	Tu equipo! Tu ídolo!
PROMOCION	Se realizará una comida para todo el personal femenino del CCBS además de invitadas de las diferentes entidades públicas con los que se tenga convenio, la comida será en la nueva parte de Complejo. Se hará un concierto y se entregaran rosas a todas las visitantes.	A mediados de mes se hará un concurso, quien más cascaritas con un balón de fútbol haga se ganará una camiseta de su equipo favorito y 3 entradas para el partido más cercano de su equipo.
LOCALES BENEFICIARIOS	Todos los locales	Todos los locales (excepto de comida)

MES	MAYO	JUNIO
NOMBRE DE LA PROMOCION	Mi mamá es única!	El mejor papá del mundo
PROMOCION	Por compras iguales o mayores a \$25 dólares en los locales establecidos entrarán en el sorteo de un equipo de línea blanca destinado para la mejor mamá de todas. Sorteo a fin de mes.	Por compras mayores a \$25 dólares se entregará un ticket para el sorteo de una tarjeta con \$1.000 dólares para gastos destinados al papá con mayor suerte. El sorteo será a fin de mes.
LOCALES BENEFICIARIOS	Todos los locales	Todos los locales

MES	JULIO	AGOSTO
NOMBRE DE LA PROMOCION	Lo abres y lo llevas	
PROMOCION	Durante todo el mes de julio y medios de agosto podrán entrar a un sorteo por compras mayores a \$25 dólares todos quienes deseen ganar un auto 0km último modelo. Los últimos días de agosto se seleccionará a 10 clientes quienes participaran en un concurso que consistirá en que cada uno de ellos escoja una llave e intente abrir el carro, quien finalmente lo logre se convierte en el dueño del vehículo.	
LOCALES BENEFICIARIOS	Todos los locales	
MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
NOMBRE DE LA PROMOCION	Entra a clases saboreando en el CCBS	Cocine y gane
PROMOCION	A cada niño que asista acompañado de su padre a comprar en cualquier local del patio de comidas y la plaza de la juventud entrará en el sorteo de 10 mochilas equipadas con útiles escolares.	A finales de mes se hará un concurso, todos pueden participar y deberán preparar su platillo favorito un jurado probará y calificará el platillo, la o el ganador será la imagen de la revista anual que sacara el CCBS y se llevará un premio de \$200 dólares.
LOCALES BENEFICIARIOS	locales e islas de comida	Todos los locales
MES	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NOMBRE DE LA PROMOCION	Azoges tu ciudad, tu luz	Una navidad alegre en el CCCB
PROMOCION	Todos los locales del CCBS brindaran ofertas de hasta el 50% en su mercadería.	Se hará un concurso de villancicos entre niños y jóvenes, además concurso de los niños más fotogenicos vestidos de Papá Noel, el o la ganadora grabará un cd su foto aparecerá en la portada y obtendrá 100 dólares. Por compras de 25 dólares o más se sortearan 3 meses de parqueo gratis y otro ganador se llevará una cámara digital. Los niños más alegres ganaran fotos con papá Noel y la recepción de sus cartas navideñas.
LOCALES BENEFICIARIOS	Todos los locales	Todos los locales

En el **Anexo 9** Se puede observar una muestra de la publicidad que proponemos en el plan de mercadeo anual.

ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO

La dirección de RRHH del municipio es el que maneja el CCBS por lo que estas estrategias son en conjunto para ellos, la administración, los dueños de cada local más el servicio de vigilancia, parqueadero, aseo y mantenimiento

- El grupo de empleados debe ser seleccionado tan cuidadosamente como se selecciona el grupo de clientes. Especialmente el personal de limpieza y mantenimiento que dejan mucho que desear en su trabajo dentro del CCBS.
- Para aumentar la eficiencia, el complejo comercial debe dejar de tercerizar el servicio de limpieza aplicando una estrategia de integración vertical hacia atrás ya que el proveedor del mismo deja mucho de qué hablar. Esto puede dar una ventaja competitiva.
- Invertir en desarrollo humano, en capacitaciones y motivaciones semestrales para los arrendatarios y personal que trabaja para el complejo comercial.
- Desarrollo de incentivos positivos y creación de oportunidades para niveles de compensación inusuales, por ejemplo el que mejor venda tiene un 50% de descuento en el arriendo.
- El administrador debe tomar decisiones por si solo
- La motivación debe ser trascendental
- Realizar una evaluación semestral del personal que mida:

CRITERIOS	FORMAS DE MEDIDA
Prontitud en el servicio	Porcentaje de servicios con retrasos
Exactitud en el cumplimiento de los compromisos.	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento. Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento
Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.	Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos. Número de quejas por incumplimiento en los requisitos Número de reclamos por incumplimiento en los requisitos
Personal calificado	Número de quejas del personal encargado que presta el servicio. Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado

- Los encargados de la dirección de recursos humanos son responsables de los procesos de reclutamiento y selección de las personas que mejor cumplan con los requerimientos de los perfiles de los puestos y tengan la capacidad de añadir valor a la empresa; asimismo es el área responsable de realizar las actividades para crear un ambiente adecuado para mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización además de capacitar a los empleados que necesiten adquirir nuevas habilidades y el desarrollo de empleador con gran potencial en la empresa.
- El personal de contacto tiene que aprender a cumplir tanto con los objetivos operativos como con lo de marketing, por un lado ayudan a producir el resultado

del servicio es decir vender y al mismo tiempo también son responsables del marketing.

- Cada uno de los que conforman el CCBS deben tener buena conducta, cortesía y empatía. Debe ser gente motivada y con energía ya que los empleados que están cansados y hartos de la empresa suponen un riesgo para la organización, especialmente cuando están en contacto directo con los clientes quienes pueden percibir sentimientos de desanimo o falta de energía atención y trato por lo que hay que motivarlos
- Manejar el Empowerment es decir dar poder a los empleados para que sirvan mejor a los clientes, proporcionando un mayor rendimiento pues contara con empleados motivados y clientes satisfechos
- Realizar reuniones entre arrendatarios cada 2 mes para conocer cualquier inquietud o queja que puedan tener.

Para estas estrategias necesitamos la participación de todo el personal pues los clientes buscan principalmente recreación, status, marcas, patios de comida, cine, estacionamiento, seguridad, servicios higiénicos limpios, etc. Y esto es un trabajo en grupo.

Hay que prestarle mucha importancia también al horario de apertura y de cierre pues cada local abre y cierra a la hora que quiera se deben plantear reglas para que abran a las 9 am cierren a las 10 pm y trabajen de lunes a domingo.

Un gran atractivo es contar con productos, servicios, comida y diversión con variedad tanto en lo que hay para adquirir como en los precios.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del servicio algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores y sustitutos lo que nos permitirá generar una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del servicio y aumentar la fidelidad de los clientes, a

continuación desarrollamos ciertos aspectos importantes que nos brindarán la oportunidad de diferenciarnos en el mercado.

- **Imagen.-** En el momento que el CCBS brinde la debida importancia a un manejo más efectivo y eficiente de su imagen al igual que a promocionando aun mas su nombre, estará trabajando en construir y recuperar el atractivo tanto de sus habitantes como para sus visitantes que resultará un buen comienzo y de igual manera el mantenerle al CCBS con la idea vieja de lo que un día fue el Mercado Bartolomé Serrano, es querer que no crezca y obviamente no dar la apertura a la proyección de una mejor imagen y si no lo hace pues no se podrán ganar clientes, ni establecer una diferenciación en la ciudad, hay que empezar a hacer que la gente olvide al mercado Bartolomé Serrano y crear en ellos la imagen de que es un Centro Comercial con productos y servicios de calidad y confianza.
- **Innovación.-** la innovación es una forma de aportar riqueza al Complejo Comercial por lo que consideramos necesario el trabajar en la creación y mantenimiento de una innovación que sea de fácil percepción para los clientes, generando dimensiones de diferenciación que los demás no puedan igualar de inmediato como una re conceptualización en cuanto a la atención del cliente, pues con ello las personas podrán identificar al servicio del Complejo Comercial como un servicio sin igual, característico del Complejo y desde luego dar a los clientes momentos espectaculares, en eventos, cines y juegos, más variedad de lugares para comprar y comer contribuyendo a la diferenciación del CCBS.

Al diferenciarnos tenemos la oportunidad de posicionarnos en el mercado ya que con ella estamos comunicando al cliente las ventajas que pueden encontrar únicamente al visitar y comprar en el Complejo Comercial, por lo tanto conseguiríamos ocupar un lugar en la mente y corazón de las personas al ser el único lugar donde los clientes tendrán la posibilidad de encontrar distracción para todos los miembros de la familia.

ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING:

El benchmarking es una herramienta que nos va a permitir tener un comportamiento mucho más competitivo, así que lo consideramos como el impulso necesario para que el Complejo Comercial pueda realizar mejoras y cambios.

Nos enfocaremos en identificar la forma en la que manejan específicamente el marketing otros centros comerciales como por ejemplo el Mall del Río de Cuenca y el Recreo de Quito, de ellos podemos rescatar importantes actividades que les han permitido conseguir crecimiento, mejora y prestigio, con el fin de lograr en el menor tiempo posible buenos resultados que contribuyan al reposicionamiento del Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Existen ciertos agentes que se perciben como estratégicos para un Centro Comercial como son: crédito de consumo, diseño e infraestructura, opciones más amplias de compra, ofertas mucho más atractivas, contar con marcas de prestigio, servicios complementarios y adicionales, mayor seguridad, mejor atención que son tomadas a consideración por parte de las personas como puntos ineficientes o faltantes dentro del Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Este proceso continuo de comparar actividades con otros centros comerciales lleva a encontrar la mejor, para luego intentar copiar dichas actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor.

Mall del Río

📺 Promociones por temporada

Mall del Río premia tus vacaciones en familia

Sube una foto favorita de tus vacaciones en familia al **facebook** del Mall, indica los nombres de los que están en la foto, el lugar donde fue tomada y pide a tu familia y amigos que dejen comentarios...La foto con más comentarios y más **likes** gana:

Un modem internet de Movistar para este regreso a clase.



MAGICO
BACK SCHOOL
EN GRANDE CON MALL DEL RIO
POR CADA BOLETA COMPARTIDA EN EL CENTRO DE

- 1 BECA ESTUDIANTIL POR UN AÑO
- 2 CALENTADOR DE COMEDIO MALL DEL RIO (MANTENIMIENTO INCLUIDO) POR 20 BOLETAS DE COMEDIO POR \$2000
- 2 IPAD
- 20 CURSOS DE INGLÉS EN EL CENTRO

11 DE SEPTIEMBRE
HORA: 10:00 AM

Mall del Río

HARRY POTTER Y EL NIJO DE LA TIERRA

 Auspicios de marcas reconocidas de la ciudad para eventos y promociones



EVENTOS AGOSTO *entrada gratuita*

- **EXPOSICIONES 2011 / DEL VIERNES 5 AL DOMINGO 7 DE AGOSTO** / Todo el día / Pabellón central planta c/c
- **BUNDAS EXTREMAS / VIERNES 12 DE AGOSTO**
Exhibición de rollers, bikers y patinistas / 15:00 / Pasadizo del Mall
- **TALLER ESPAÑOL DE ARTE RECICLADO / DEL MIÉRCOLES 17 AL VIERNES 19 DE AGOSTO**
15:00 / Plaza de Río
- **FESTIVAL CAMINO PREMIA A TU MASCOTA / SÁBADO 20 DE AGOSTO** / 11:00 / Pasadizo del Mall
- **TORNEO DEPORTIVA / SÁBADO 20 DE AGOSTO**
FUERZA Y TORPEZA CON MANOSOS 160 / 18:00 / Patio de comidas
- **CURSO DE PATINAJE ARTÍSTICO / DEL LUNES 22 AL VIERNES 26 DE AGOSTO**
11:00 / Patio de comidas
- **SHOW DE PATINAJE ARTÍSTICO / VIERNES 26 DE AGOSTO** / 17:30 / Patio de comidas
- **COMPETENCIA "LA ESTRELLA DEL GUITAR HERO"**
Clasificaciones: Miércoles 24 y Jueves 25 de Agosto / 18:00 / Play Go Bowling Club
Gran Final: Sábado 27 de Agosto / 18:00 / Play Go Bowling Club
1er PREMIO: MY WII + MY GUITAR
2do PREMIO: UNA GUITARRA
3er PREMIO: ORDENES DE CONSUMO
- **SHOW AMIGOS VERANO 2011 / DOMINGO 28 DE AGOSTO**
"BALE, ARTE Y RAMA" / 18:00 / Patio de comidas

MALL DEL RIO Y PLAY GO BOWLING

te invitan a

COMPETENCIA LA ESTRELLA DE GUITAR HERO

Clasificaciones:
Miércoles 24 y Jueves 25 de Agosto
18:00 / Play Go Bowling Club

Gran Final:
Sábado 27 de Agosto
18:00 / Play Go Bowling Club

1er PREMIO: MY WII + MY GUITAR
2do PREMIO: UNA GUITARRA
3er PREMIO: ORDENES DE CONSUMO

Inscríbete en la sala de atención del Mall, presentando una factura de compra por un monto mínimo de \$10. Con facturas de Corca y Fusi Center se incluyen dos permisos a la inscripción con tu pareja de juego.

Se inscriben 48 aficionados
3 finalistas

Play Go **CORAL** **Mall del Rio**

Diviértete y Aprende Patinaje Artístico

Del lunes 22 al viernes 26 de Agosto / 11:00 / Patio de comidas
Con los instructores de la Academia de Jesús Pesantez

Show artístico
Viernes 26 de Agosto
17:30 / Patio de comidas

Inscríbete gratuitamente en la sala de atención al cliente presentando una factura de compra en cualquiera de las locales por un monto mínimo de \$10

Mall del Rio

MAGICO

BACK TO SCHOOL EN GRANDE CON MALL DEL RIO

1 Beca instrumental por un año
2 \$7.000 de crédito para los estudiantes de 1º a 3º año
2 IPAD
20 cursos de inglés en el idioma

Mall del Rio

📌 Ofrecer a las personas todo en servicios, comida, compras, diversión y seguridad.



📌 E-marketing



El Recreo

📌 Excelente Señalética



📌 Promociones y ofertas de enganche en cada local



- 📍 Buena adecuación para los juegos



- 📍 Publicidad y buena distribución en todo el centro comercial



Variedad de marcas reconocidas.



Manejo de e-marketing





Utilizando como plataforma los aspectos antes mencionados que han hecho del Mall del Río y el Recreo centros comerciales exitosos planteamos que en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano debería:

- Comunicar a toda la ciudadanía y principalmente a sus clientes las promociones por temporada tanto pertenecientes a cada local como al complejo en sí, difundiéndolas por los diferentes medios de comunicación de la ciudad como en Austral TV, Cañar TV, periódico el Mercurio, etc. manejando una base de datos y vía internet con el objetivo de incentivar el consumo en todos los locales e islas del Complejo Comercial.
- Establecer convenios con diferentes entidades de prestigio ya sea que estas pertenezcan tanto dentro como fuera de la ciudad, con el fin de generar mayor respaldo a eventos y promociones y obviamente con ello estarías generando mayor conocimiento del Complejo Comercial como puede ser la realización de un evento por ejemplo para el día del niño organizar un programa con diferentes actividades, animación atractiva, participación de escuelas con números de canto, baile, premios etc. y desde luego con el auspicio de entidades como Guapan,

Movistar, Bancos como el de Guayaquil, Pichincha etc. así se lograra incrementar el interés de las personas.

- Complementar diferentes servicios para que las personas puedan satisfacer sus diferentes necesidades como el pago de servicios básicos porque a pesar que en el CCBS se pueden pagar los servicios de agua y luz resultaría muy conveniente ofrecer de igual forma el pago de los servicios de teléfono e internet, mientras exista mayor concurrencia de personas en el Complejo mayor será la oportunidad de que los mismos puedan apreciar la variedad de productos y servicios en cada local del Complejo, de igual forma ofrecer el pago de servicios complementarios como el pago de tarjetas de crédito, televisión por cable y porque no ofrecer por temporadas novedosas alternativas de diversión como puede ser ferias de tecnología en donde el público pueda ser partícipe y desde luego mejorando la seguridad durante todo el día en la plazoleta, parqueadero y Centro Comercial.
- Establecer una mejor distribución de los locales, especialmente el patio de comidas y los juegos, para brindar mayor comodidad a las personas, ya que resulta poco agradable tener un basurero cerca de una mesa de comida o que las mesas estén a poca distancia una de la otra, sin dejar de lado el molesto ruido de los juegos, son aspectos que resultan incómodos y no son para nada atractivos, el Complejo podría realizar una reorganización tal vez reubicando a los juegos en un local propio.
- Implementar señalética en todo el CCBS, como el no fumar dentro del Centro Comercial, artículos de seguridad como extintor e instrucciones de uso, ubicación de los baños y basureros, zona wifi.
- Ubicar publicidad que llame la atención a los clientes en lugares estratégicos como en la Plaza de la Juventud, en las diferentes entradas, en el parqueadero, en los alrededores del patio de comidas.
- Mantener todo el CCBS impecablemente limpio y bien cuidado.
- Contar con marcas que sean de prestigio como Kfc, D&BOND, COLINEAL, etc.

ESTRATEGIAS DE E-MARKETING:

Ahora las personas se pasan más tiempo en línea (online) y menos tiempo mirando televisión o leyendo por lo que el comunicar algo por el Internet es muy beneficioso para una empresa y más si este sitio es nuevo y sofisticado

El internet es un canal perfecto para la publicidad y envío de mensajes por correo personalizados y masivos para que se conozca sobre los productos y servicios que tiene el CCBS, también sirve para promover el reconocimiento y el interés, ofrecer información y asesoramiento, estimular a los usuarios a conocer y probar el servicio.

- Se puede crear un "centro comercial virtual" y por medio de este dar los mismos servicios que da el físico los locales pueden vender sus productos y ofrecer sus servicios, se pueden pagar los servicios de agua y luz si es que cuenta con una tarjeta que entregara el CCBS. Esto puede ser ideal para generar nuevos ingresos, llegar a nuevos mercados, incrementar las ventas y obtener un crecimiento sostenido. No se necesita de un alto costo para la construcción de esta página web pero si una muy buena administración y disposición de la misma y capacitación tanto a los arrendatarios como al administrador.

Se implementara un canal de venta por catalogo

ÁREA DE MARKETING	MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DE CIBERNETICO
Publicidad	Prepara impresos, videos o grabaciones y utiliza medios de difusión estándar como televisión, radio, periódicos y revistas. Por lo general, solo se puede presentar una información muy limitada.	Prepara información extensiva y la coloca sobre la página de la compañía en la Red y compra titulares sobre otros sitios.
Servicio al cliente	Proporciona un servicio durante 5 días de la semana, 8 horas por día en el local o por teléfono en respuesta a las llamadas del cliente; ofrece visitas de mantenimiento o reparación.	Proporciona un servicio de respuesta de 7 días/24horas; transmite las soluciones por teléfono, fax, o correo electrónico; mantiene un dialogo on-line; resuelve problemas de reparación a distancia a través de las computadoras.
Ventas	Telefonea o visita a los clientes o usuarios potenciales, hace demostraciones del producto físicamente o por medio de equipos de proyección.	Establece videoconferencia con los clientes potenciales y hace demostraciones del producto sobre la pantalla de la computadora.
Investigación de Mercado	Utiliza entrevistas individuales, grupos objetivos y encuestas telefónicas.	Utiliza grupos de noticias para conversaciones, entrevistas y cuestionarios por correo electrónico.

Fuente: Philip Kotler, El marketing según Kotler-pag 274

Redes Sociales

Muchas empresas se manejan hoy en día por redes social facebook y twitter principalmente ya que estos medios son los que llaman la atención mucha gente está metida dentro de las redes sociales y es una muy buena manera de hacer que una empresa o lugar se conozca, para vender y para enganchar clientes, así que porque ser la excepción, al crear una cuenta en facebook el complejo comercial Bartolomé Serrano puede incluso contar con estadísticas de cuantos seguidores tiene, ver quejas de los clientes, hacer mejoras por las sugerencias que le den, e ir ganando espacio en el mercado.



ESTRATEGIA DE CREACION DE VALOR:

Crearemos valor a través de la incorporación de un departamento de Marketing y atención al cliente, pues al contar con este departamento se facilitará el trabajo de la administración y de los arrendatarios ya que estos están acostumbrados a que se les haga todo, este departamento trabajará en conjunto para brindar el apoyo y las herramientas necesarias para crear valor en cada local y así al Complejo comercial.

Estará encargada de realizar los estudios correspondientes para estar bien informados de lo que pasa en el mercado y evaluar que tan eficientes están siendo sus estrategias, también realizar campañas publicitarias que permiten a la empresa posicionarse en la mente de los clientes como una organización capaz de brindar la mejor experiencia de compra.

- Esta área se encargará de:
- Estar en constante investigación de las necesidades y las preferencias del cliente
- Diseñar el servicio esencial del CCBS
- Manejar la publicidad de cada local del CCBS
- Incorporar promociones del CCBS en general
- Atender quejas y sugerencias de los Clientes y empleados
- Manejar el e-marketing (actualizaciones de páginas web y manejo de redes sociales) y diseñar nuevas estrategias.
- Manejar proyectos de I&D que se encarga de encontrar nuevas marcas con suficiente potencial, identifica el perfil del consumidor para luego idear un proyecto que sea capaz de satisfacer las necesidades específicas de este consumidor, busca constantemente bienes y servicios innovadores que generen atracción hacia el centro comercial.
- Generar valor gracias a su capacidad para brindar comodidad al cliente y que se sienta bien atendido y a su vez a los arrendatarios.
- Administrar las expectativas de los clientes
- Desarrollo de relaciones de membrecía con los clientes

- Implementar un área de atención al cliente para reclamos, sugerencias, etc.
- Plan de capacitaciones y plan de marketing
- Los que estén en responsabilidad de esta área deben manejar las estrategias tecnológicas, aplicación de las TICS en el servicio como: call center 1800 buzón y una plataforma de desarrollo web site.

ESTRATEGIA DE SINERGIA:

- Al relacionar las diferentes funciones del marketing, las operaciones, y los recursos humanos se satisface al cliente de una manera apropiada, se busca la sinergia dentro de estos procesos empezando por la alta gerencia en el caso del CCBS el administrador debe estar capacitado para identificar variables estratégicas así como su importancia individual y colectiva.
- En el proceso de marketing observamos su papel en la empresa, el atractivo competitivo, el perfil del cliente y la calidad del servicio de esto se ocuparía el área de marketing. En el proceso de operaciones tomamos en cuenta la entrega del servicio, las operaciones tras bambalinas, la productividad y la introducción de nueva tecnología de esto se ocupan los dueños de los locales. Y en el proceso de recursos humanos examinamos el papel de la fuerza de trabajo y la gerencia de primera línea de esto se ocupa el administrador y el municipio. Ahora si todos trabajan en conjunto se obtiene un resultado mayor al esperado.
- Con esto se desea pasar de una empresa de servicios perdedora (desempeño en las 3 operaciones pésimo, los clientes las frecuentan por razones distintas a las del desempeño comúnmente porque no tienen otra opción, que es por lo que sigue sobreviviendo) a ser una empresa líder en servicios (el nombre de su empresa quiere decir excelencia en el servicio y su habilidad para deleitar a los clientes,. o por lo menos en profesionales del servicio (tiene una estrategias de posicionamiento clara, los clientes la visitan por su excelente reputación).

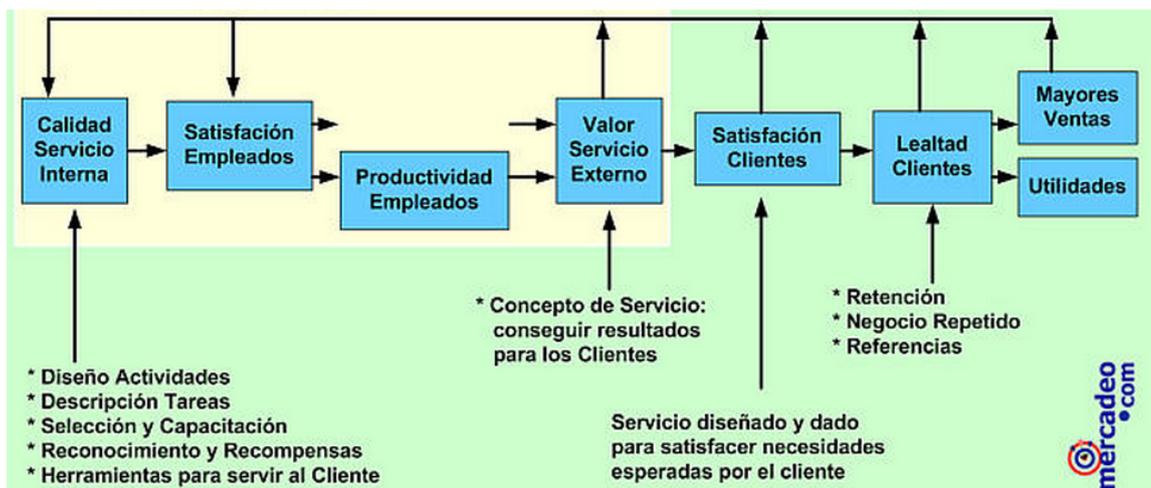
ESTRATEGIA PARA LOS CLIENTES:

Principalmente nos manejaremos con 3 estrategias referentes a los clientes.

- **Retención De Clientes**

Para esta estrategia primero vamos a manejar la cadena de utilidad del servicio que establece las relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente

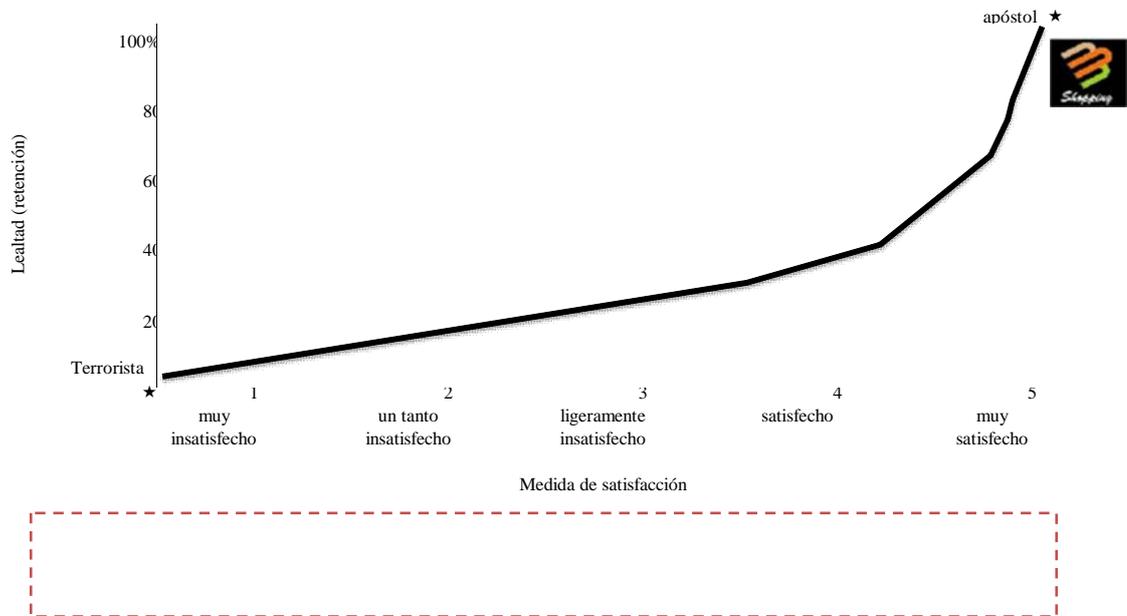


Fuente: http://www.mercadeo.com/81_cadena_serv.htm: Libro: Luis Huete, Revitalizando los servicios, tres enfoques de gestión que serán comunes en las empresas del siglo XXI

La cadena utilidad del servicio establece la relación directa entre las utilidades conseguidas, la lealtad del cliente, y la satisfacción del empleado. Los enlaces en la cadena son como sigue: Utilidades y crecimiento de la empresa son estimulados en primer término por la lealtad del cliente. Por su parte la satisfacción se encuentra influenciada principalmente por el valor del servicio que se da al cliente. El valor del servicio es creado por empleados. Naturalmente por empleados satisfechos, leales y productivos. La satisfacción del empleado, a su vez, es el resultado generado por

políticas de alta calidad y servicios de soporte que le permitan al empleado entregar excelente servicio a los clientes. También está definida por una clase especial de liderazgo, el administrador en el caso del CCBS enfatizan la importancia de cada empleado y cliente.

Lo que queremos que logre el centro comercial es tener clientes apóstoles (termino ideado por Scott D Cook ejecutivo de Intuit Corporation) que son clientes que están satisfechos que convierten a los no iniciados y los convencen de comprar un producto o servicio. Y que se eviten clientes terroristas que son los clientes que están descontentos, que hablan muy mal del servicio proporcionado cada vez que tienen oportunidad de hacerlo.



Para esto no se debe dar ningún motivo al cliente para que se vaya y reaccionar con rapidez cuando existe el más mínimo síntoma de insatisfacción. También al crear valor en la relación con el cliente a través de la confianza mutua.

- **Fidelización de clientes**

Lo que se quiere lograr es que un determinado cliente permanezca fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica dentro del complejo comercial Bartolomé Serrano.

No debemos confundir retención de clientes con fidelización de clientes, son conceptos muy diferentes, donde el esfuerzo que demanda cada uno de ellos y los resultados que se obtienen a mediano y largo plazo, son muy distintos entre sí, pues si se deja de realizar la acción de retener es posible que pierda a estos clientes, pero si además se los fideliza se logra mantener a sus clientes el mayor tiempo posible.

Hoy en día se habla mucho del servicio como un gran paso para fidelizar a los clientes, este está vinculado con la atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente y/o satisfacción del cliente y es precisamente todo esto lo que queremos hacer que el Complejo comercial Bartolomé serrano brinde.

La clave en muchas empresas de servicios es tratarle al cliente como rey, exceder las expectativas del cliente

- **Clienting**

Con un claro objetivo de que el CCBS presente solvencia, competitividad y desde luego que este Centro Comercial sea la fórmula favorita para el consumo, tomamos en cuenta la importancia que tiene el saber manejar correctamente a los clientes, en efecto captar clientes es cada vez más difícil y menos rentable por ello planteamos la aplicación del **clienting** con el fin de generar futuras relaciones con los clientes que complementándose con la aportación de los vendedores se logre una personalización de los servicios y una fidelización segmentada.

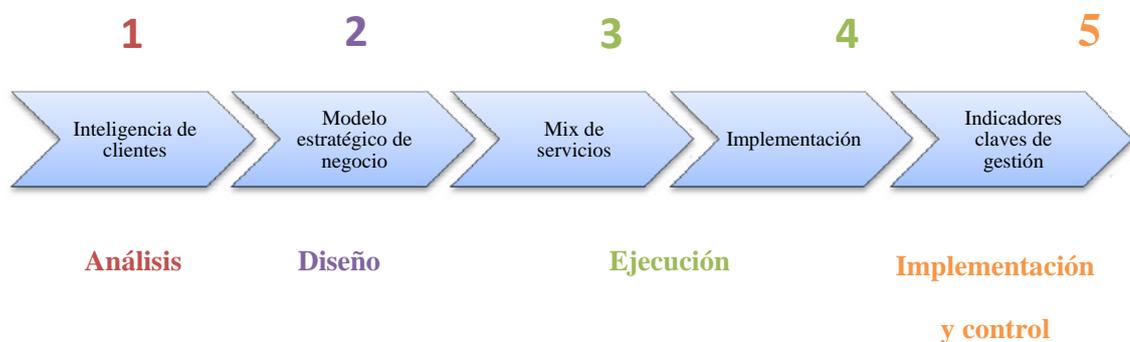
La orientación hacia la búsqueda de necesidades y deseos insatisfechos, nos acerca a la verdadera motivación de compra de los clientes, así como derriba el mítico estereotipo

del vendedor (simpático, extrovertido, conversador, etc.). La confianza que se logre del cliente pasa a ser un elemento decisivo, y en una sociedad tan cambiante, la confianza pasa a ser un elemento escaso, sobre el que se pueden basar muchas estrategias comerciales.

Al ser el Clienting una metodología muy concreta para mejorar las economías de la lealtad la consideramos valiosa para mejorar la concurrencia de las personas en el Complejo Comercial Bartolomé Serrano.

Es fundamental entender que el hecho de generar clientes no es lo fundamental más bien es el hecho de evitar perderlos elementalmente con el fin de que se logren maximizar las utilidades de cada uno de los negocios que comprenden el Complejo Comercial, ya que con un crecimiento conjunto también se podrá llegar a una reactivación económica del mismo, que al parecer se ha estado perdiendo con el pasar del tiempo.

Las cinco fases del clienting



Fuente: Luis M Huete, Andes Pérez. Clienting, Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtad. Pag. 21.

Las cinco fases del clienting es un enfoque sistemático para evitar salidas y engordar las cuentas, en el cual identificamos a la primera fase “Inteligencia de clientes” como un proceso de análisis, a la fase dos “Modelo estratégico de negocio” como un proceso de diseño la fase tres y cuatro “Mix de servicios” e “Implementación” respectivamente como un proceso de ejecución y por ultimo como fase cinco “Indicadores claves de gestión” la asemejamos a un proceso de seguimiento y control.

Inteligencia de clientes

Con el objetivo de crear relaciones sostenibles y por tanto duraderas con los clientes es necesario identificar a los mismo y conocerlos a cada uno de ellos lo que no resulta complicado para el Complejo Comercial ya no necesitaría mayor nivel de conocimiento ni segmentación de clientes, sin embargo para cada uno de los locales e islas del Complejo es una tarea a la que le deben prestar la debida atención para que así su negocio tenga mayor rentabilidad, en donde deberían considerar a que personas desea llegar, conocer sus gustos, sus preferencias, su cultura para poder implementar eficientemente estrategias para sus negocios.

Toda la información que resulte de este punto deberá ser analizada de forma que se pueda extraer de ella conclusiones validas y crear perfile de los clientes, es decir, recogiendo cada circunstancia que los caracteriza considerando que son mayoría los clientes dispuestos a cambiar su comportamiento en función de la calidad que reciben, existen muchas oportunidades de recibir más de los clientes si se aplican con ellos estrategias que les aporten más valor.

La información sobre quién es buen cliente o quién es mal cliente, sólo se puede obtener si se realiza un seguimiento de los clientes y se acaba con el anonimato en la compra, para pensar y diseñar los procesos en forma de relación.

Este primer paso también englobaría el esfuerzo de mantenerse cercano a lo que sucede con sus clientes en el día a día. La idea no es hacer lo que los clientes pidan sino escuchar con el ánimo de aprender y de aprovechar esa información de retorno para mejorar la gestión de cada negocio.

Modelo Estratégico de Negocio

El modelo estratégico de negocio es en lo que debería trabajar mucho más el Complejo Comercial ya que se necesita definir un modelo con personalidad, es decir, planificar de

la mejor manera como quiere servir a sus clientes, que le permita encaminarse estratégicamente para lograr así un reposicionamiento. Con un modelo estratégico de negocio muy bien definido y desde luego lo suficientemente claro para una eficiente implementación el Complejo Comercial tendría la oportunidad de mejorar sus ingresos e incrementar sus beneficios.

Nuestro propósito es que la administración tome a consideración nuestra propuesta de un modelo estratégico de negocios que lo hemos planteado anteriormente en el capítulo I y lo sepan implementar de la mejor manera para que a un corto o mediano plazo los resultados comiencen a ser visibles ante la misma administración y los clientes.

Mix de servicios diferenciales

Para el Complejo Comercial la afluencia de todo tipo de personas es necesaria para cumplir con su función sin embargo hay que tomar en consideración el hecho de que no todas las personas quienes visitan el mismo lo hacen con fines de compra o consumo siendo este un factor que no podemos pasar por alto ya que para cada local e isla del Complejo Comercial es de gran importancia, no todos se enfocan hacia un mismo tipo de cliente

Para ello es necesario realizar una segmentación de clientes considerando cuales son los más valiosos, enfocarse en sus necesidades, gustos, cambios y de esta forma determinar el medio estratégico para llegar a cada uno de ellos y lograr una relación duradera.

El clienting requiere de nuevas y mejores segmentaciones que permitan agrupar a los clientes en función de la calidad de la relación que establecen, o pueden establecer, con la empresa. Al desarrollar una buena segmentación se evita el error de asignar los recursos de manera parecida a todos los clientes.

Implementación

La implementación la deberán realizar cada uno de los locales e islas con el fin de mejorar su rentabilidad utilizando esta herramienta que se enfoca en mejorar los servicios.

Se debe buscar la mejor manera de implementación que sea de fácil aplicación y desde luego de fácil percepción para los clientes. Con la implementación debemos considerar llegar al objetivo de tener relaciones rentables con los clientes ofreciendo a los mismos un valor superior que la competencia y mayor satisfacción.

A lo que se debe llegar fundamentalmente es a la construcción de relaciones más rentables y sostenibles con el grupo selecto de clientes que cada negocio haya seleccionado previamente. Es aquí donde comienza el verdadero trabajo de lograr influir en el comportamiento de compra en el futuro de nuestros clientes.

Indicadores claves de gestión

Esta fase nos brinda la oportunidad de monitorear las causas-efectos de la gestión de la vinculación de clientes, verificando los resultados de la implementación del clienting en cada uno de los negocios que comprenden el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, es decir, podemos identificar que tan efectiva ha sido la herramienta implementada si sus resultados están siendo visibles y en caso contrario de debería identificar en donde se encuentra el problema tal vez se no haya realizado una mala implementación o también el problema puede estar en la mala práctica de las fases anteriores, lo que siempre debemos tener en cuenta es que los criterios de comodidad y preferencia del cliente son básicos para tomar una decisión.

Las acciones de CLIENTING suelen concretarse en cuatro áreas:

Área de Atención al cliente

Mejora de la capacidad de respuesta y de la permeabilidad de los procesos a las peticiones de los clientes.

Área de Administración

Creación de barreras de salida a los clientes a través de acciones como crear privilegios por ser un cliente bueno, hacer invertir tiempo al cliente para recibir más personalización, extender la relación con más número de productos, amistad con el gestor y hacer que el proveedor sea más crítico para el cliente.

Área de RRHH

Incentivar y capacitar a los empleados en el logro de la satisfacción y lealtad de clientes.

Área de Marketing

Diseñar estrategias de cuentas diferenciales que permitan a la empresa tomar más iniciativas personalizadas con los clientes.

Con todas estas estrategias buscamos que el COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO sea líder turístico, gastronómico y comercial.

Al cumplir con cada una de las estrategias establecidas se obtendrá un posicionamiento del complejo comercial Bartolomé Serrano pues con un excelente manejo del marketing mix, una diferenciación, y un manejo de calidad en los clientes estaremos como líderes en la mente de las personas a las que queremos llegar.

CONCLUSIÓN

El tema que hemos desarrollado “REPOSICIONAMIENTO DEL COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOMÉ SERRANO, MEDIANTE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES APLICABLES PARA EL 2012” durante seis meses nos ha permitido aplicar aquellos conocimientos que desde nuestro primer año en las aulas de la universidad nos lo han enseñado nuestros maestros y porque no decirlo nuestros compañeros de aula. Capitulo a capitulo hemos logrado complementar, identificar y corregir ciertos aspectos sobre el posible reposicionamiento del CCBS, pues al tener la oportunidad de adentrarnos mucho mas al origen del Complejo nos hemos encontrado con realidades que nos han facilitado tener otro punto de vista sobre la importancia que tiene realmente el Complejo, lo que obviamente nos trae un compromiso mucho más grande por lograr ese reposicionamiento y con ello atraer valiosas oportunidades de progreso para la ciudad de Azogues y es así que teniendo muy claro cuál es nuestro objetivo hemos realizado:

- Un análisis al CCBS como empresa obteniendo como resultado la identificación de aspectos inconclusos y otros omitidos que se deben considerar y dar la mayor importancia posible ya que, por así decirlo, son necesariamente formales y estratégicos para iniciar un camino hacia el tan anhelado reposicionamiento, como es por ejemplo la existencia de una filosofía empresarial marcando esencialmente su razón de ser, su objetivo como empresa, su compromiso que posee con la ciudadanía, al igual que de políticas, valores, una evaluación del actual manejo del marketing mix, entre otros que conforme conocíamos mas sobre la situación que estaba viviendo el Complejo las hemos planteado con el fin de brindar al mismo la debida estructura que desde luego facilitará de gran manera al administrador desarrollar debida y oportunamente sus funciones.
- Un análisis de mercado estableciendo los puntos claves para identificar de la manera más clara aquellas necesidades, inconformidades tanto de clientes internos como de los clientes externos, obteniendo como resultado claras respuestas sobre la situación actual y de alguna manera confirmando ciertas

percepciones de nuestra parte, al parecer el CCBS es retratado por los ciudadanos más no lo consideran como un lugar de su preferencia, pues su visita al mismo se debe a la falta de alternativas dentro de la ciudad, es decir, un simple lugar de encuentro mas no una opciones de consumo o distracción y precisamente para lograr un mayor y constante consumo e incrementar las opciones de distracción pusimos a consideración de las personas una alternativa de brindar opciones que ellos consideren necesaria u oportuna de modificación o renovación dentro del CCBS y una vez más los resultados fueron claros la gran mayoría demanda cabios y evolución lo que resulta para nosotras muy comprensible, los ciudadanos quieren tener a su disposición un Centro Comercial capaz de satisfacer cada una de sus necesidades, un centro comercial que les ofrezca alternativas de compra, consumo, distracción con la debida y oportuna seguridad y naturalmente con excelente servicio al cliente todo esto desde una perspectiva de los clientes externos e internamente los arrendatarios también demandan cambios por parte de la administración, pues a ella la responsabilizan de no obtener una rentabilidad en cada uno de sus negocios y a pesar de que muchos de ellos estarían comprometidos para trabajar conjuntamente con la administración y así lograr efectivos cambios con los que se logre reactivar el comercio, no se lograría cumplir eficientemente porque para ello primero deberían considerar la importancia que tiene tener iniciativa propia y no necesariamente esperar de la administración y de forma contraria la administración deberá comprender que uno de sus roles fundamentadles dentro de su función es el brindar el respectivo apoyo a sus arrendatarios esto lo consideramos de acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación lo que nos ha permitido comprender que tanto de las dos partes, es decir, la administración y arrendatarios esperan la intervención del otro y no llegan a un trabajo conjunto; la investigación la realizamos no únicamente mediante encuestas sino que las complementamos con entrevistas y observaciones permitiéndonos de cierta forma respaldar y reafirmar aspectos que necesitan ser atendidos de la manera más oportuna.

- Un tercer capítulo en el cual planteamos estrategias que obviamente con una efectiva aplicación empezaría a cimentar el reposicionamiento del CCBS, cada una de ellas proporcionará herramientas claves para corregir e incluir varios aspectos que como centro comercial lo deberían haber manejado desde su comienzo. Al desarrollar cada uno de los capítulos hemos podido constatar que el Complejo Comercial Bartolomé Serrano aún tiene alternativas para lograr un reposicionamiento que generará una reactivación económica de gran importancia para la ciudad en general ya que en empresas con una situación de declive como la del Bartolomé Serrano es estrictamente necesario el definir claramente su futuro, como lo habíamos mencionado anteriormente y lo más importante desde nuestro punto de vista es el empezar a tomar riesgos, a buscar oportunidades que desde luego si las hay para trabajar tanto en su imagen, su servicio, etc. pues con un pequeño cambio se crearía un gran comienzo proyectando a las personas esa iniciativa de emprendimiento, contagiándolos con esos ánimos de superación, comprometiéndolos mucho más a trabajar por el progreso creyéndolo no únicamente como un logro empresarial sino mucho más que eso, un logro de ciudad enorgulleciendo a su provincia y a su país.

RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado nuestro tema de tesis y elaborada la conclusión del mismo nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

- Mayor apertura para generar cambios e implementaciones por parte de la administración y tomar a consideración las opiniones y sugerencias de clientes internos y externos.
- Recomendamos la oportuna aplicación de la filosofía empresarial propuesta en el capítulo uno para formalizar completamente la empresa.
- La creación de nuevas áreas para lograr la satisfacción de necesidades como por ejemplo en el caso de clientes externos la creación de una sala de cines y para los clientes internos un departamento de marketing que sirva de apoyo para sus negocios.
- Atraer inversionistas que sirvan para el apalancamiento de la empresa con los proyectos propuestos.
- Cambio de imagen para mejorar su aspecto, cambio de colores, reubicación, mejor mantenimiento y limpieza.
- Realizar publicidad agresiva.
- Capacitar constantemente al personal para que los mismos tengan las herramientas necesarias para atender y atraer más clientes.
- Estar en constante investigación de mercado para adaptarse a las necesidades que tengan las personas.
- Presentar las propuestas realizadas en la tesis a miembros del Municipio.
- Conseguir mayor respaldo presupuestario del Municipio de Azogues.

BIBLIOGRAFIA

FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN

FUENTES DOCUMENTALES:

- GUILTIMAN, Joseph; P. Paul Gordon. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Edición: 6ª. 1994
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing Edición: 6ª. 2003
- MC. CARTHY, Jerome. Marketing un enfoque global. Edición: 13ª. 2001
- HUNGER, Davis J. ADMINISTRACION ESTRATEGICA - ESTUDIO DE CASOS. Edición: 10
- HUETE Dandrea. Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Primera edición.
- HUETE. Revitalizando los servicio, 3 enfoques de gestión que serán comunes en las empresas del siglo xxi
- WHEELLEN, Thomas. administración estratégica y política de negocios

FUENTES PERSONALES:

- Ing. Javier Romero. Administrador del CCBS
- Lic. José Encalada Flores. Encargado de el departamento de Comunicación Social del municipio.
- Dr. Víctor Molina. Iniciador del CCBS
- Sr. Luis González. Encargado de parqueadero

FUENTES VIRTUALES

- www.elergonomista.com/3ab11.html
- www.eumed.net/cursecon/libreria/ped-cl-mm-macro.htm
- www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento
- www.personal.globered.com/marketing/categoria.asp?idcat=26

- www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip
- www.realestatemarket.com.mx/inicio.cfm?pagina=contenidos_detalle&menu_id=79&submenu_id=76&subsubmenu_id=201&idioma_id=1&tipo_contenido_id=2&contenido_id=1552&CFID=43775299&CFTOKEN=29443751
- www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/centros.htm
- www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/auge-de-paseos-comerciales-300192-300192.html
- www.azogues.gov.ec/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=36
- www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=392782
- www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html
- www.inec.gob.ec/web/guest/inicio
- www.customercareassociates.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=20

CAPITULO I

ANEXO 1.

Condición actual de las instalaciones:



Entrada principal Complejo Comercial Bartolomé Serrano.



Planta alta







Gradas



Plazoleta:











Locales planta baja



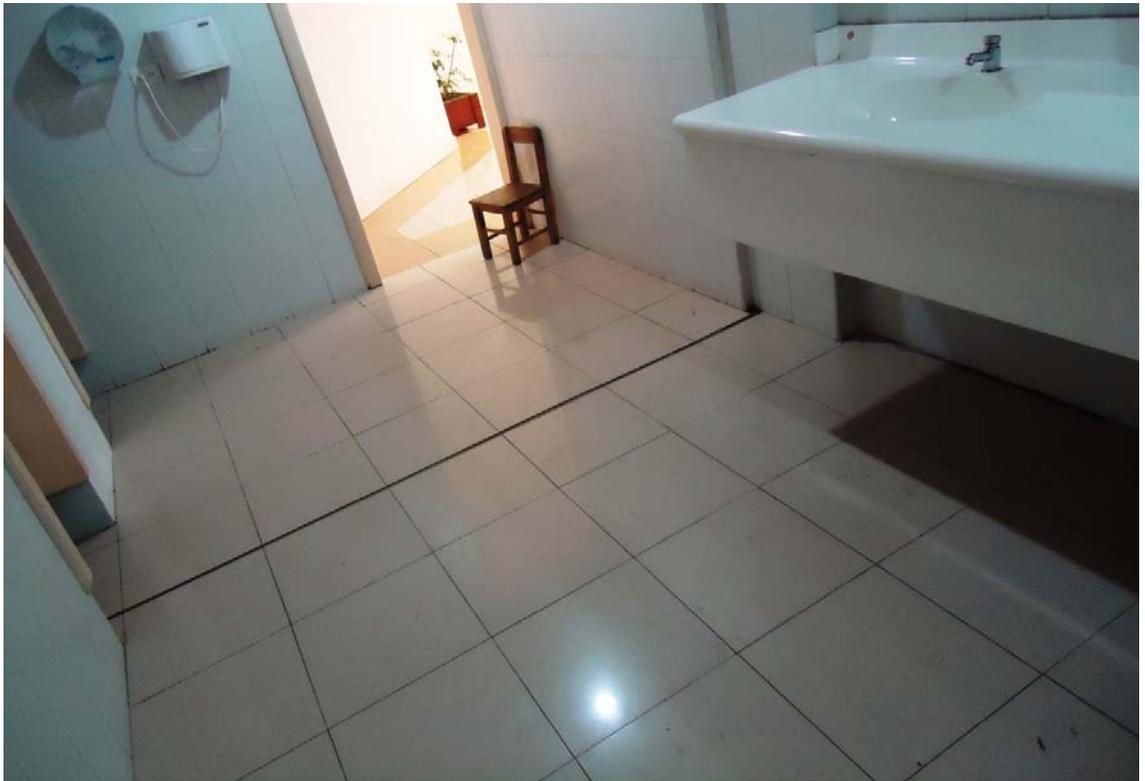






Baños





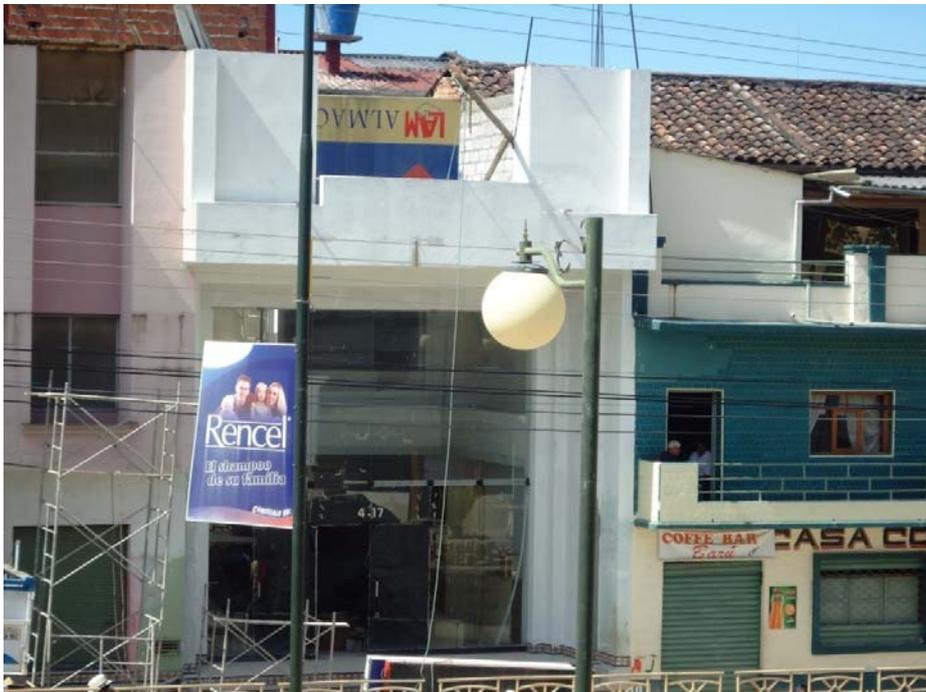




ANEXO 2.

Adecuación del lugar donde se ubicara Tía





ANEXO 3.

Ordenanza que reglamenta la prestación de servicios municipales por delegación del complejo comercial “Bartolomé Serrano” y parqueadero público.

EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DE AZOGUES

C O N S I D E R A N D O:

Que, la construcción del Moderno Mercado Bartolomé Serrano es una realidad tangible y objetiva y requiere una correcta administración de sus instalaciones con el marco legal que hoy rige en el país y que estará en beneficio exclusivo de la colectividad.

Que, los Artículos 67 y 129 del Reglamento de la Ley de Modernización, establecen las formas de delegación en relación al Artículo 42 de la Ley y de la concesión de uso o servicio público, respectivamente, a ser presentados o asumidos por el sector privado, mediante delegación expresa que hagan a su favor las autoridades competentes.

Que, en base de todo cuanto antecede; esto es, de que el Municipio de Azogues está dentro del ámbito de aplicación de la Ley de Modernización del Estado y su Reglamento; que dicho cuerpo legal le posibilita delegar la prestación de servicios públicos a la iniciativa privada; de que ello es ejecutable porque así lo faculta el Reglamento citado.

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

E X P I D E:

La siguiente **ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES POR DELEGACION DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOME SERRANO” Y PARQUEADERO PUBLICO.**

CAPITULO I

DE LA CREACION FINES Y OBJETIVOS

Art. 1.- Créase la Unidad denominada “**DELEGACION DE SERVICIOS MUNICIPALES PARA LA ADMINISTRACION DEL COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO AL SECTOR PRIVADO**”, la misma que dependerá directamente del Alcalde y será la encargada de llevar adelante todos los procesos de Administración de los servicios del Complejo Bartolomé Serrano por Delegación a la iniciativa privada, los cuales podrán realizarse a través de las

modalidades de autorización, concesión, permiso, y las demás que señala la Ley de Modernización del Estado y su Reglamento.

Art. 2.- A) Dentro de las actividades de la Ilustre Municipalidad de Azogues, se construyó el Complejo Comercial “Bartolomé Serrano”. Bajo el esquema de Centro Integrado de Comercio y Parqueadero Público, en beneficio de los ciudadanos del Cantón y de todos quienes lo visiten y que para estos efectos se le denominará simplemente “**EL COMPLEJO COMERCIAL**”.

B) La propiedad de estas instalaciones, le corresponde a la Ilustre Municipalidad de Azogues, tal como consta en el título de dominio del inmueble sobre el cual se levanta el mismo, protocolizado ante el Notario Quinto del Cantón Azogues el 17 de mayo de 2004, e inscrito en el Registro de la Propiedad del mismo Cantón el 21 de junio de 2004.

C) De conformidad a lo señalado en el Artículo 41, 42 y 43 literal “c” de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestaciones de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, que permite a las Instituciones del Estado delegar servicios de especial naturaleza al sector privado, El Concejo Municipal de Azogues considera que es necesario y beneficioso para la Municipalidad otorgar la delegación al sector privado, para la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial de la Ciudad de Azogues, de su propiedad, o de la construcción y administración de nuevas obras complementarias al mismo; pudiendo ejecutar dichas actividades en forma directa o mediante Delegación a empresas privadas o mixtas, por medio de concesión, asociación, capitalización, o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado.

Art. 3.- FINES Y OBJETIVOS.- La Ilustre Municipalidad de Azogues, a través de la “Unidad de Delegación”, de conformidad con el Art. 43 literal “c” de la Ley de Modernización del Estado, tiene como fin conseguir la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial, o de la construcción y administración de nuevas obras complementarias al mismo; pudiendo ejecutar dichas actividades en forma directa o mediante delegación a empresas privadas o mixtas, por medio de concesión, asociación, capitalización, o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado o en nuevas disposiciones legales que se dictaren.

Art. 4.- La Unidad de Delegación, para el cumplimiento de sus fines podrá:

4.1.- Realizar la delegación al sector privado para:

4.1.1. La administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial de la Ciudad de Azogues.

4.1.2. La construcción y administración de nuevas obras complementarias en dicho complejo, de considerarse necesario.

4.2.- Obtener la asesoría que estime pertinente de cualquier persona natural o jurídica, en el ámbito nacional o internacional que haya participado en proyectos similares y la de los Gobiernos que ofreciere su ayuda.

4.3.- Llevar los procesos contractuales nacionales de conformidad con las normas que para el efecto dicte la Unidad para la delegación al sector privado o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado, con personas jurídicas.

4.4.- Coordinará con la Municipalidad de Azogues y con las entidades del sector público y privado, relacionadas con sus fines, las obras y actividades para el logro de sus objetivos. **4.5.-** Supervigilará como entidad delegante el cumplimiento de los convenios o contratos de concesión, autorización y permiso u otros que se hubieren firmado con la empresa delegada para la prestación del servicio de conformidad con la Ley de Modernización del Estado.

4.6.- Ser receptora de recursos financieros por, efectos de la delegación que corresponda así como: Donaciones, créditos y cualesquier otra asignación para la planificación y ejecución de las acciones que la empresa, para el mejor cumplimiento de sus fines.

4.7.- Realizar toda clase de actos y contratos para el cumplimiento de sus fines y contraer derechos y obligaciones.

Art. 5.- SUJECION DE NORMAS.- La Unidad se sujetará a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control.

Art. 6.- El desarrollo de los proyectos, así como la administración y control de las concesiones, autorizaciones, permisos, delegaciones, y cualquier otra obligación que la Unidad contraiga, no tendrá ningún propósito lucrativo, teniendo en tal aspecto como fines exclusivamente cubrir los costos de la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial, o de la construcción y administración de nuevas obras para la comunidad dispuestas por la Ilustre Municipalidad de Azogues; y,

pagar los créditos contraídos para el cumplimiento de sus fines y solventar otros costos que incidan sobre los proyectos.

Cualquier superávit que obtenga la Unidad deberá ser reinvertido en mejoras de los proyectos ya concluidos, en proceso de ejecución o en proyectos en los que emprenda la Unidad.

CAPITULO II

CONFORMACION DE LA UNIDAD

Art. 7.- La Unidad estará conformada por un Director, una Secretaria y tendrá como apoyo las Direcciones, Unidades, Departamentos y Secciones que componen la Municipalidad en el ámbito de su competencia.

Art. 8.- DEBERES, DERECHOS Y OBLIGACIONES.- Son deberes del Director de la Unidad:

8.1.- Cumplir y hacer cumplir la Ley, la Ordenanza y Reglamentos que se expidieren, las Resoluciones o Acuerdos dictados por el Concejo Municipal.

8.2.- Participar activamente en la elaboración de programas, proyectos, y en la ejecución de los mismos.

8.3.- Asistir a las Sesiones del Concejo Municipal, cuando sea requerido en temas de relación.

8.4.- Llevar adelante los procesos de concesión, autorización, permisos, licencias, delegación, u otras figuras jurídicas reconocidas por el Derecho Administrativo.

ANEXO 4.

FORMATO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PROMOCIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOMÉ SERRANO”

OBJETO

Promocionar a través de medios radiales, televisivos y escritos el complejo comercial “Bartolomé serrano” con la finalidad de que la ciudadanía acuda al lugar y adquiera los productos que se comercializan.

Enfatizar en las bondades del local, pertenencia de azogues y cañar, la variedad de productos y ubicación que le permite ser de fácil acceso.

PROPUESTA

Realizar un campaña publicitaria en medios televisivos, radiales y escritos, en horario denominado triple a (radio y tv), con la finalidad de que el público al que se llegue con los mensajes sea el mayor.

ELABORACIÓN DE SPOTS

La sección de comunicación social no dispone de los equipos necesarios para la elaboración de las cuñas radiales y televisivas, éstas deberán ser gestionadas.

DIFUSIÓN

La difusión de la campaña está previsto realizarse en los siguientes medios. La duración de esta campaña es de 5 meses.

ESTACIONES RADIALES:

RADIO GÉNESIS: 10 cuñas diarias. Tres meses. Total mensual **320, 00** dólares

RADIO SANTA MARÍA: 10 cuñas diarias. Dos meses. Total mensual **250, 00** dólares

MEDIOS ESCRITOS:

SEMANARIOS: BLANCO Y NEGRO

ESPECTADOR: un cuarto de página semanal 39, 20 dólares. Cinco meses. Total mensual 156, 80

TOTAL DIFUSIÓN MEDIOS: 2. 244, 00 DÓLARES

ELABORACIÓN DISEÑO: 70 DÓLARES

TOTAL COMPAÑA: 2.3 14 DÓLARES

AZOGUES, MARZO DE 2010

Otorgado por:

LIC. JOSÉ ENCALADA FLORES

COMUNICACIÓN SOCIAL

CAPITULO II

ANEXO 5.

Fotografías de la observación

Locales que permanecieron cerrados y tapados



Buena acogida del nuevo local Crazy's Play



Locales que abren a más de las 10 de la mañana y el último local KOMMO no abrió durante toda la observación



Daños en la infraestructura no arreglados



Ferias con poca acogida

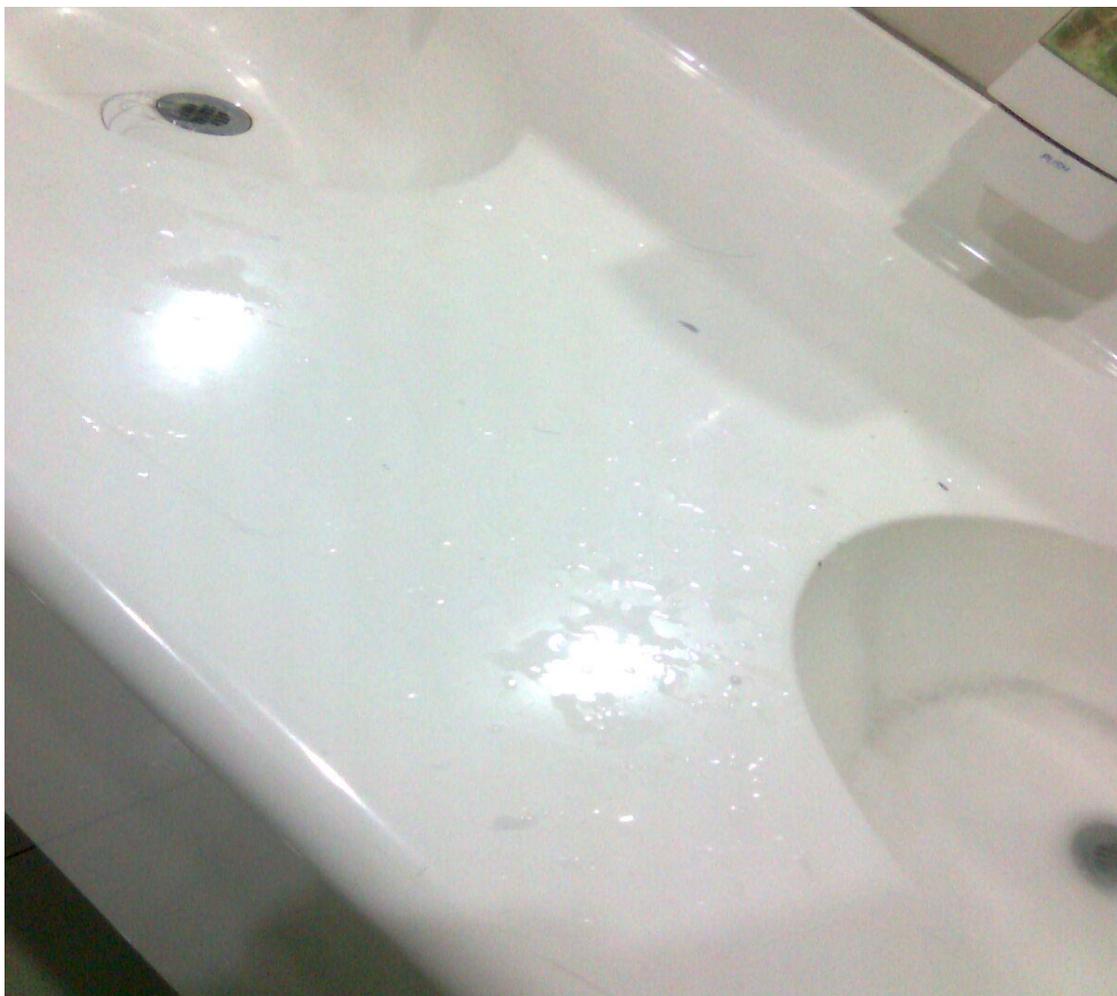




Video Grabado dentro del CCBS por parte de una cantante del lugar que brinda ingresos al mismo.



Estado constante de los baños





ANEXO 6.

Transcripción de las entrevistas

Entrevista 1

Fecha: 13 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Ing. Javier Romero. Administrador del CCBS

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el administrador la situación actual del CCBS

Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está en funcionamiento el CCBS?

Entrevistado: El CCBS abrió sus puertas a la ciudad de Azogues el 19 de diciembre del año 2008 está en funcionamiento, fue inaugurando, desde ese día están abiertas las puertas de todos los locales del Complejo Comercial con un apoyo al sector comercial del centro histórico de Azogues

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo está a cargo de la Administración del CCBS?

Entrevistado: Bueno estoy aproximadamente desde febrero del 2010 estamos aproximadamente ya un año aquí en la administración del Bartolomé Serrano.

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Qué problemas se han presentado durante su administración?

Entrevistado: Bueno el CCBS ha tenido un derrotero complicado al inicio en la etapa de adaptación y de arranque fueron muchos los factores que llevaron al CCBS a una etapa difícil donde hubo que tomar algunas decisiones importantes a través del Sr Alcalde de la ciudad para poder volver a impulsar el área comercial en el Bartolomé Serrano pienso yo, es el criterio mío personal que hubieron factores como el estudio

socio económico que se realizó al inicio para la apertura del Centro Comercial que parece que no fue bien ejecutado y que hubieron algunos factores que incidieron en que el costo del arriendo de los locales estuvieran demasadamente altos, tampoco funcionó el ancla de la planta alta del Bartolomé Serrano que se suponía debía ser el patio de comidas, es por eso que hubo una deserción de varios locales comerciales, casi un 90% de los locales del patio de comidas salieron y esa dura batalla tuvimos que llevarla en nuestra administración y tuvimos que hacer algunos ajustes, algunos cambios porque se tuvo que realizar un estudio de mercado en donde pudimos sacar una línea base sobre lo que íbamos a trabajar precio, mercado, costos fijos, en fin varias variables que se determinamos, tuvimos que hacer un plan de acción inmediata conjuntamente con el concejo cantonal municipal, el secretario de la ciudad liderando este proceso para poder justamente reactivar al Complejo Comercial y poder encontrarnos en la situación en la que hoy en día nos encontramos.

Entrevistador: ¿Piensa que el depender del municipio es una ventaja o una desventaja?

Entrevistado: Nosotros hemos tratado siempre de demostrar a la ciudadanía que la comunión de capitales privados y públicos puede ser eficiente y debe ser eficiente, obviamente existen algunas limitaciones en trámites y procesos que se deben realizar con la municipalidad pero siempre va a ser importante que atrás de CCBS este la figura de una institución pública tan grande como es la municipalidad de Azogues apoyando y respaldando esta área comercial que hemos querido ofrecer a la ciudadanía, usted sabe que el CCBS en la ciudad de Azogues lo único que hace es apoyar al sector comercial y ofrecer una infraestructura que ponga orden en el centro de azogues es importante. Eso difícilmente se podía lograr si no existe una institución de servicio como es la municipalidad de Azogues obviamente insisto hay algunos procesos medio demorados pero lo más importante es el respaldo y el apoyo total que existe del Sr Alcalde de la ciudad, los concejales del cantón Azogues, los señores directores, jefes departamentales y lo más importante de la municipalidad como institución.

Entrevistador: ¿En este último año se ha incrementado la aceptabilidad por parte de los ciudadanos?

Entrevistado: nosotros seguimos trabajando arduamente en seguir posicionando el nombre, seguir posicionando la marca BARTOLOME SERRANO en la mente y en el corazón de los azogueños ese ha sido uno de nuestros fines principales en la administración del Bartolomé Serrano justamente el seguir concientizando a la gente que tenemos un centro comercial que puede competir de igual a igual con cualquier centro comercial de las ciudades grandes del Ecuador como Quito, Guayaquil, Cuenca, nosotros pensamos que hemos logrado hacer alianzas estratégicas importantes hemos logrado anclar empresa importantes a nivel local y nacional.

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con los arrendatarios?

Entrevistado: Le plantearía como una relación aceptable, las reglas son claras para todos y lo que se quiere lograr es ofrecer un cliente interno de calidad y calidez para la ciudadanía.

Pienso que resulta muy importante el hacer reuniones con los gerentes, los dueños de todos los locales para mejorar la comunicación para beneficio del cliente externo.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con el personal de limpieza, vigilancia y mantenimiento?

Entrevistado: La vigilancia, limpieza y mantenimiento es una gran fortaleza que tiene el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, el mismo que brinda de manera gratuita el servicio de limpieza y vigilancia para cada uno de los locales e islas, por lo que debería ser mejor aprovechado por los arrendatarios.

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo le ve en un futuro al CCBS

Entrevistado: El Complejo Comercial Bartolomé Serrano es el primer centro comercial en Azogues que ofrece gran servicio. Consolidado en su totalidad, con mayor concurrencia de clientes externos, logrando un punto de equilibrio que es la rentabilidad, por lo que tiene un muy buen futuro.

Entrevista 2

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Sr. Luis González. Encargado del parqueadero

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el encargado del parqueadero la situación actual del CCBS

Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está trabajando para el parqueadero del CCBS?

Entrevistado: Ya voy a los 3 años

Entrevistador: ¿Cómo es la rotación de turnos?

Entrevistado: Antes eran tres turnos 6 a 2 - 2 a 10 - 10 a 6 y ocho días libres, ahora son dos turnos de 6 a 2 - 2 a 10 y siete días libres.

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Se siente conforme con el ambiente de trabajo?

Entrevistado: Mal sin remedio

Entrevistador: ¿Sus funciones dependen del municipio o de la administración?

Entrevistado: Dependen del Municipio, pero mi jefe es el administrador.

Entrevistador: ¿Ha tenido algún inconveniente con el Administrador o algún encargado superior del CCBS?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿En lo que es parqueadero del CCBS, se maneja alguna política o manual para la atención? (costos, trato,)

Entrevistado: Ahorita la política que se maneja es a la hora de cobrar, es por horas, y 15 personas tienen arriendo según la ordenanza cada uno tienes un precio de 45 dólares más el IVA. Si presentan una factura de mínimo 10 dólares de cualquier local del centro comercial no pagan.

Entrevistador: ¿Cómo es el cuidado dentro del parqueadero (ventilación, limpieza, mantenimiento) y quien se encarga de este aspecto?

Entrevistado: Los de mantenimiento del CCBS, por la contaminación es malo, pésimo no funcionan los extractores, el ambiente de trabajo es malo, a nosotros nos afecta porque pasamos aquí metidos.

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo definiría usted el servicio de parqueadero del CCBS?

Entrevistado: Muy bueno sería, para los clientes.

Entrevistador: Como es la relación del administración con los arrendatarios

Entrevistado: Es buena, se lleva bien con todos, tuvo un inconveniente conmigo porque yo le reclamé de los extractores y de que no da buen mantenimiento acá pero bueno.

Entrevistador: ¿Cómo le ve usted a futuro al CCBS?

Entrevistado: Bien, cuando implementes unas buenas políticas como de publicidad, marketing para que funcionen los locales.

Entrevista 3

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina, Daniela Castro

Entrevistados: Dr. Víctor Molina. Creador del proyecto del CCBS

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer cómo nació la idea del complejo y como se fue poniendo en marcha.

Entrevistador: **Cuanto tiempo ya no está trabajando dentro del municipio?**

Entrevistado: Yo fui alcalde hasta el 31 de julio del 2009 ya voy a cumplir 2 años que estoy out.

Entrevistador: **Usted fue uno de los iniciadores para la construcción del CCBS?**

Entrevistado: Yo fue le mentalizador y el ejecutor del esta obra.

Entrevistador: **De donde nació la idea de un centro comercial en la ciudad de Azogues?**

Entrevistado: En primer lugar Azogues necesitaba competir de igual a igual con las principales ciudades del Ecuador, Azogues es una ciudad Patrimonio Cultural del Ecuador y mas allá de innovar sus bienes tangible, intangibles, patrimoniales se nos vino el gran desafío de hacer una obra que se convierta en hito comercial y urbanístico a la vez, Azogues vivía una crisis urbana insoportable por la ocupación de espacios públicos por los comerciantes, ahí había un mercado y prácticamente era el foco principal de fascinamiento de las ventas del centro histórico de la ciudad de Azogues entonces planteamos un plan de reordenamiento de las ventas en Azogues en los diferentes mercados y simultáneamente teníamos que darle un nuevo giro comercial y arquitectónico por supuesto a la edificación del centro comercial, entonces hicimos los estudios de mercado en la ciudad de Azogues para esa época sobre qué es lo que quería la ciudadanía aquí y claro planteándole como una alternativa en el estudio de campo el tema del centro comercial se consulto a la ciudadanía que tipo de centro comercial

querían, que características debe tener que es lo que incluso se debe vender ahí y obviamente como sería el nivel de aprovechamiento o utilización, luego de eso obviamente hicimos un estudio para planear la sostenibilidad del proyecto una vez que encontramos el financiamiento de que manera iba el proyecto a mantenerse financieramente a través del tiempo y emprendimos la obra una vez que desocupamos a todo los comerciantes que utilizaban este local y las calles adyacentes como es un mercado de artículos de primera necesidad toda la gente usaba ese mercado y las calles aledañas prácticamente hasta el parque central de Azogues, entonces fue una tarea muy difícil reubicar a todos los comerciantes una vez que logramos eso empezamos la construcción que tuvo sus inconvenientes como tal por un contratista incumplido pero que en definitiva pudimos culminar con la obra y entregarle a la ciudad esta edificación que mantiene la estructura arquitectónica original del mercado Bartolomé Serrano y a su vez entrega a la ciudadanía una opción comercial, por tanto tiene sus ventajas incluso de autoestima y equidad para la ciudad demostrando que hay obras publicas o hay obras importantes que se puede hacer en el sector público como edificación

Entrevistador: ¿Qué piensa usted de la actual administración que está teniendo el Complejo Comercial?

Entrevistado: El centro comercial a tenido algunas etapas en su administración aparentemente nació bien con una oferta comercial viable y con un muy buen nivel de aceptación de la ciudadanía luego de eso cayó en un bache por problemas realmente de mercadeo del centro comercial para mí que ahí hubo una falla en la administración luego de eso la actual administración realmente ha impulsado de mejor manera la gestión se la ha hecho ya en forma integral es decir tanto la mantención de la edificación, el Mix, la oferta comercial que se está dando ahí, los programas de mercadeo, los programas de marketing que están poniendo ahí que le han dado ya una nueva cara al centro comercial

Yo creo que en la actualidad el centro comercial está cumpliendo con los propósitos por lo que fue creado.

Entrevistador: ¿Antes había bastante gente en el CCBS, Por qué piensa que ahora no hay tanta gente o por lo menos gente que compre?

Entrevistado: Bueno eso es la rentabilidad social del centro comercial, este es un lugar también dónde va la familia azogueña, van los jóvenes de Azogues, es un sitio de encuentro de amigos, encuentro familiar y cumple con el propósito social por el que fue creado tanto de identidad, de recuperación del autoestima, en fin. Siempre se ha dicho que porque Azogues no tiene un centro comercial y no ha existido una sola iniciativa privada que cumpla con esa finalidad, yo creo que realmente nosotros podemos demostrar que si es factible realizar una construcción, una obra de esa magnitud, lo hicimos, y a parte de la rentabilidad social yo creo que se cumple hasta el día de hoy por la afluencia de jóvenes mujeres, niños, familias lo otro depende mucho de la estructuración comercial, por la oferta comercial que tenga cada uno de los arrendatarios. La propia administración del centro comercial puede impulsar programas de marketing y mercadeo, llega la gente, hasta ahí cumple la administración del centro comercial ya internamente cada uno de los centros comerciales hay muchas otras variables que van a definir si se compra o se vende o no una mercadería desde los precios la calidad la oferta. Entonces yo creo ahí ya depende mucho de cada uno de los arrendatarios y la posibilidad de volverse comparativamente competitivos en el mercado local.

Entrevistador: **¿El municipio debería determinar un presupuesto fijo para el Complejo Comercial Bartolomé Serrano?**

Entrevistado: Bueno el centro comercial fue una obra pública financiada con recursos públicos, es decir, todos los azogueños pagamos esa obra, porque queríamos esa obra y esa obra está ahí. No creo que este en posibilidades económicas la municipalidad en seguir invirtiendo el dinero ahí, ya se ha hecho la gestión propia del centro comercial y de su administrador y principalmente de sus arrendatarios los que impulsen el financiamiento ya de este proyecto para que siga siendo sostenible a través del tiempo, de lo que conozco en la actualidad los propios ingresos del centro comercial son los que están financiando ya la sostenibilidad del centro comercial, eso es bueno porque dejo de ser una carga financiera para la municipalidad y debe concentrar donde está la gestión ahí nos parece que va a seguir siendo responsabilidad de la administración del centro comercial el financiamiento de sus programas hacia el futuro.

Entrevistador: ¿En un futuro como le ve al centro comercial?

Entrevistado: Yo le veo bien, mucho depende de la gestión tanto de la administración general del centro, administrador general como de sus arrendatarios, volvemos al tema inicial de lo que el centro comercial ofrezca a la ciudadanía y para que a mas de seguir siendo un centro de reunión, un centro que convoque a familias, jóvenes a los estudiantes, siga siendo un centro que convoque a comprar ahí, depende muchísimo de otros factores que permanentemente están siendo evaluados por los arrendatarios porque si alguien se queda en el tiempo el arrendatario está vendiendo ropa pasada de moda o está vendiendo ropa muy cara no va a vender ahí esta justamente la campaña de actualización que puede estar orientada a través del administrador general pero mucho depende también de cuál es la visión que tiene cada uno de los arrendatarios y eso realmente es muy fácil de identificar cada temporada de ver que los centros comerciales en cada temporada hay múltiples ofertas comerciales a la colectividad, realmente depende mucho ya de quien esta arrendando.

ANEXO 7.

Parte de las encuestas realizadas a clientes externos del CCBS

ANEXO 8.

Encuestas realizadas a clientes internos.

CAPÍTULO III

ANEXO 9.

Muestra de la publicidad de navidad propuesta en el plan anual de mercadeo.



CONCLUSIÓN

El tema que hemos desarrollado “REPOSICIONAMIENTO DEL COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOMÉ SERRANO, MEDIANTE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES APLICABLES PARA EL 2012” durante seis meses nos ha permitido aplicar aquellos conocimientos que desde nuestro primer año en las aulas de la universidad nos lo han enseñado nuestros maestros y porque no decirlo nuestros compañeros de aula. Capitulo a capitulo hemos logrado complementar, identificar y corregir ciertos aspectos sobre el posible reposicionamiento del CCBS, pues al tener la oportunidad de adentrarnos mucho mas al origen del Complejo nos hemos encontrado con realidades que nos han facilitado tener otro punto de vista sobre la importancia que tiene realmente el Complejo, lo que obviamente nos trae un compromiso mucho más grande por lograr ese reposicionamiento y con ello atraer valiosas oportunidades de progreso para la ciudad de Azogues y es así que teniendo muy claro cuál es nuestro objetivo hemos realizado:

- Un análisis al CCBS como empresa obteniendo como resultado la identificación de aspectos inconclusos y otros omitidos que se deben considerar y dar la mayor importancia posible ya que, por así decirlo, son necesariamente formales y estratégicos para iniciar un camino hacia el tan anhelado reposicionamiento, como es por ejemplo la existencia de una filosofía empresarial marcando esencialmente su razón de ser, su objetivo como empresa, su compromiso que posee con la ciudadanía, al igual que de políticas, valores, una evaluación del actual manejo del marketing mix, entre otros que conforme conocíamos mas sobre la situación que estaba viviendo el Complejo las hemos planteado con el fin de brindar al mismo la debida estructura que desde luego facilitará de gran manera al administrador desarrollar debida y oportunamente sus funciones.
- Un análisis de mercado estableciendo los puntos claves para identificar de la manera más clara aquellas necesidades, inconformidades tanto de clientes internos como de los clientes externos, obteniendo como resultado claras

respuestas sobre la situación actual y de alguna manera confirmando ciertas percepciones de nuestra parte, al parecer el CCBS es retratado por los ciudadanos más no lo consideran como un lugar de su preferencia, pues su visita al mismo se debe a la falta de alternativas dentro de la ciudad, es decir, un simple lugar de encuentro mas no una opciones de consumo o distracción y precisamente para lograr un mayor y constante consumo e incrementar las opciones de distracción pusimos a consideración de las personas una alternativa de brindar opciones que ellos consideren necesaria u oportuna de modificación o renovación dentro del CCBS y una vez más los resultados fueron claros la gran mayoría demanda cabios y evolución lo que resulta para nosotras muy comprensible, los ciudadanos quieren tener a su disposición un Centro Comercial capaz de satisfacer cada una de sus necesidades, un centro comercial que les ofrezca alternativas de compra, consumo, distracción con la debida y oportuna seguridad y naturalmente con excelente servicio al cliente todo esto desde una perspectiva de los clientes externos e internamente los arrendatarios también demandan cambios por parte de la administración, pues a ella la responsabilizan de no obtener una rentabilidad en cada uno de sus negocios y a pesar de que muchos de ellos estarían comprometidos para trabajar conjuntamente con la administración y así lograr efectivos cambios con los que se logre reactivar el comercio, no se lograría cumplir eficientemente porque para ello primero deberían considerar la importancia que tiene tener iniciativa propia y no necesariamente esperar de la administración y de forma contraria la administración deberá comprender que uno de sus roles fundamentadles dentro de su función es el brindar el respectivo apoyo a sus arrendatarios esto lo consideramos de acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación lo que nos ha permitido comprender que tanto de las dos partes, es decir, la administración y arrendatarios esperan la intervención del otro y no llegan a un trabajo conjunto; la investigación la realizamos no únicamente mediante encuestas sino que las complementamos con entrevistas y observaciones permitiéndonos de cierta forma respaldar y reafirmar aspectos que necesitan ser atendidos de la manera más oportuna.

- Un tercer capítulo en el cual planteamos estrategias que obviamente con una efectiva aplicación empezaría a cimentar el reposicionamiento del CCBS, cada una de ellas proporcionará herramientas claves para corregir e incluir varios aspectos que como centro comercial lo deberían haber manejado desde su comienzo. Al desarrollar cada uno de los capítulos hemos podido constatar que el Complejo Comercial Bartolomé Serrano aún tiene alternativas para lograr un reposicionamiento que generará una reactivación económica de gran importancia para la ciudad en general ya que en empresas con una situación de declive como la del Bartolomé Serrano es estrictamente necesario el definir claramente su futuro, como lo habíamos mencionado anteriormente y lo más importante desde nuestro punto de vista es el empezar a tomar riesgos, a buscar oportunidades que desde luego si las hay para trabajar tanto en su imagen, su servicio, etc. pues con un pequeño cambio se crearía un gran comienzo proyectando a las personas esa iniciativa de emprendimiento, contagiándolos con esos ánimos de superación, comprometiéndolos mucho más a trabajar por el progreso creyéndolo no únicamente como un logro empresarial sino mucho más que eso, un logro de ciudad enorgulleciendo a su provincia y a su país.

RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado nuestro tema de tesis y elaborada la conclusión del mismo nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

- Mayor apertura para generar cambios e implementaciones por parte de la administración y tomar a consideración las opiniones y sugerencias de clientes internos y externos.
- Recomendamos la oportuna aplicación de la filosofía empresarial propuesta en el capítulo uno para formalizar completamente la empresa.
- La creación de nuevas áreas para lograr la satisfacción de necesidades como por ejemplo en el caso de clientes externos la creación de una sala de cines y para los clientes internos un departamento de marketing que sirva de apoyo para sus negocios.
- Atraer inversionistas que sirvan para el apalancamiento de la empresa con los proyectos propuestos.
- Cambio de imagen para mejorar su aspecto, cambio de colores, reubicación, mejor mantenimiento y limpieza.
- Realizar publicidad agresiva.
- Capacitar constantemente al personal para que los mismos tengan las herramientas necesarias para atender y atraer más clientes.
- Estar en constante investigación de mercado para adaptarse a las necesidades que tengas las personas.
- Presentar las propuestas realizadas en la tesis a miembros del Municipio.
- Conseguir mayor respaldo presupuestario del Municipio de Azogues.

BIBLIOGRAFIA

FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN

FUENTES DOCUMENTALES:

- GUILTIMAN, Joseph; P. Paul Gordon. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Edición: 6ª. 1994
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing Edición: 6ª. 2003
- MC. CARTHY, Jerome. Marketing un enfoque global. Edición: 13ª. 2001
- HUNGER, Davis J. ADMINISTRACION ESTRATEGICA - ESTUDIO DE CASOS. Edición: 10
- HUETE Dandrea. Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Primera edición.
- HUETE. Revitalizando los servicio, 3 enfoques de gestión que serán comunes en las empresas del siglo xxi
- WHEELLEN, Thomas. administración estratégica y política de negocios

FUENTES PERSONALES:

- Ing. Javier Romero. Administrador del CCBS
- Lic. José Encalada Flores. Encargado de el departamento de Comunicación Social del municipio.
- Dr. Víctor Molina. Iniciador del CCBS
- Sr. Luis González. Encargado de parqueadero

FUENTES VIRTUALES

- www.elergonomista.com/3ab11.html
- www.eumed.net/cursecon/libreria/ped-cl-mm-macro.htm
- www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento

- www.personal.globored.com/marketing/categoria.asp?idcat=26
- www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip
- www.realestatemarket.com.mx/inicio.cfm?pagina=contenidos_detalle&menu_id=79&submenu_id=76&subsubmenu_id=201&idioma_id=1&tipo_contenido_id=2&contenido_id=1552&CFID=43775299&CFTOKEN=29443751
- www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/centros.htm
- www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/auge-de-paseos-comerciales-300192-300192.html
- www.azogues.gov.ec/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=36
- www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=392782
- www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html
- www.inec.gob.ec/web/guest/inicio
- www.customercareassociates.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=20

CAPITULO I

ANEXO 1.

Condición actual de las instalaciones:



Entrada principal Complejo Comercial Bartolomé Serrano.



Planta alta







Gradas



Plazoleta:











Locales planta baja



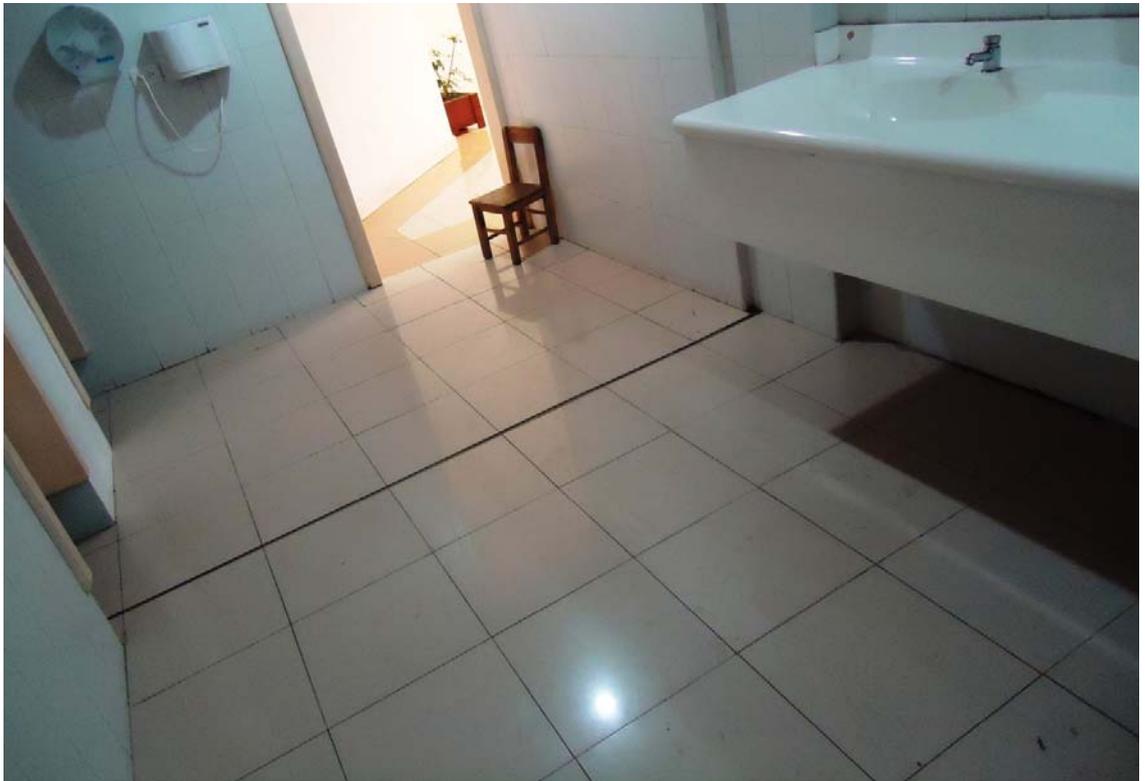






Baños









ANEXO 2.

Adecuación del lugar donde se ubicara Tía





ANEXO 3.

Ordenanza que reglamenta la prestación de servicios municipales por delegación del complejo comercial “Bartolomé Serrano” y parqueadero público.

EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DE AZOGUES

C O N S I D E R A N D O:

Que, la construcción del Moderno Mercado Bartolomé Serrano es una realidad tangible y objetiva y requiere una correcta administración de sus instalaciones con el marco legal que hoy rige en el país y que estará en beneficio exclusivo de la colectividad.

Que, los Artículos 67 y 129 del Reglamento de la Ley de Modernización, establecen las formas de delegación en relación al Artículo 42 de la Ley y de la concesión de uso o servicio público, respectivamente, a ser presentados o asumidos por el sector privado, mediante delegación expresa que hagan a su favor las autoridades competentes.

Que, en base de todo cuanto antecede; esto es, de que el Municipio de Azogues está dentro del ámbito de aplicación de la Ley de Modernización del Estado y su Reglamento; que dicho cuerpo legal le posibilita delegar la prestación de servicios públicos a la iniciativa privada; de que ello es ejecutable porque así lo faculta el Reglamento citado.

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

E X P I D E:

La siguiente **ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES POR DELEGACION DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOME SERRANO” Y PARQUEADERO PUBLICO.**

CAPITULO I

DE LA CREACION FINES Y OBJETIVOS

Art. 1.- Créase la Unidad denominada “**DELEGACION DE SERVICIOS MUNICIPALES PARA LA ADMINISTRACION DEL COMPLEJO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO AL SECTOR PRIVADO**”, la misma que dependerá directamente del Alcalde y será la encargada de llevar adelante todos los procesos de Administración de los servicios del Complejo Bartolomé Serrano por Delegación a la iniciativa privada, los cuales podrán realizarse a través de las

modalidades de autorización, concesión, permiso, y las demás que señala la Ley de Modernización del Estado y su Reglamento.

Art. 2.- A) Dentro de las actividades de la Ilustre Municipalidad de Azogues, se construyó el Complejo Comercial “Bartolomé Serrano”. Bajo el esquema de Centro Integrado de Comercio y Parqueadero Público, en beneficio de los ciudadanos del Cantón y de todos quienes lo visiten y que para estos efectos se le denominará simplemente “**EL COMPLEJO COMERCIAL**”.

B) La propiedad de estas instalaciones, le corresponde a la Ilustre Municipalidad de Azogues, tal como consta en el título de dominio del inmueble sobre el cual se levanta el mismo, protocolizado ante el Notario Quinto del Cantón Azogues el 17 de mayo de 2004, e inscrito en el Registro de la Propiedad del mismo Cantón el 21 de junio de 2004.

C) De conformidad a lo señalado en el Artículo 41, 42 y 43 literal “c” de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestaciones de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, que permite a las Instituciones del Estado delegar servicios de especial naturaleza al sector privado, El Concejo Municipal de Azogues considera que es necesario y beneficioso para la Municipalidad otorgar la delegación al sector privado, para la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial de la Ciudad de Azogues, de su propiedad, o de la construcción y administración de nuevas obras complementarias al mismo; pudiendo ejecutar dichas actividades en forma directa o mediante Delegación a empresas privadas o mixtas, por medio de concesión, asociación, capitalización, o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado.

Art. 3.- FINES Y OBJETIVOS.- La Ilustre Municipalidad de Azogues, a través de la “Unidad de Delegación”, de conformidad con el Art. 43 literal “c” de la Ley de Modernización del Estado, tiene como fin conseguir la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial, o de la construcción y administración de nuevas obras complementarias al mismo; pudiendo ejecutar dichas actividades en forma directa o mediante delegación a empresas privadas o mixtas, por medio de concesión, asociación, capitalización, o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado o en nuevas disposiciones legales que se dictaren.

Art. 4.- La Unidad de Delegación, para el cumplimiento de sus fines podrá:

4.1.- Realizar la delegación al sector privado para:

4.1.1. La administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial de la Ciudad de Azogues.

4.1.2. La construcción y administración de nuevas obras complementarias en dicho complejo, de considerarse necesario.

4.2.- Obtener la asesoría que estime pertinente de cualquier persona natural o jurídica, en el ámbito nacional o internacional que haya participado en proyectos similares y la de los Gobiernos que ofreciere su ayuda.

4.3.- Llevar los procesos contractuales nacionales de conformidad con las normas que para el efecto dicte la Unidad para la delegación al sector privado o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado, con personas jurídicas.

4.4.- Coordinará con la Municipalidad de Azogues y con las entidades del sector público y privado, relacionadas con sus fines, las obras y actividades para el logro de sus objetivos.

4.5.- Supervigilará como entidad delegante el cumplimiento de los convenios o contratos de concesión, autorización y permiso u otros que se hubieren firmado con la empresa delegada para la prestación del servicio de conformidad con la Ley de Modernización del Estado.

4.6.- Ser receptora de recursos financieros por, efectos de la delegación que corresponda así como: Donaciones, créditos y cualesquier otra asignación para la planificación y ejecución de las acciones que la empresa, para el mejor cumplimiento de sus fines.

4.7.- Realizar toda clase de actos y contratos para el cumplimiento de sus fines y contraer derechos y obligaciones.

Art. 5.- SUJECION DE NORMAS.- La Unidad se sujetará a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control.

Art. 6.- El desarrollo de los proyectos, así como la administración y control de las concesiones, autorizaciones, permisos, delegaciones, y cualquier otra obligación que la Unidad contraiga, no tendrá ningún propósito lucrativo, teniendo en tal aspecto como fines exclusivamente cubrir los costos de la administración, mejoramiento y mantenimiento del Complejo Comercial, o de la construcción y administración de nuevas obras para la comunidad dispuestas por la Ilustre Municipalidad de Azogues; y,

pagar los créditos contraídos para el cumplimiento de sus fines y solventar otros costos que incidan sobre los proyectos.

Cualquier superávit que obtenga la Unidad deberá ser reinvertido en mejoras de los proyectos ya concluidos, en proceso de ejecución o en proyectos en los que emprenda la Unidad.

CAPITULO II

CONFORMACION DE LA UNIDAD

Art. 7.- La Unidad estará conformada por un Director, una Secretaria y tendrá como apoyo las Direcciones, Unidades, Departamentos y Secciones que componen la Municipalidad en el ámbito de su competencia.

Art. 8.- DEBERES, DERECHOS Y OBLIGACIONES.- Son deberes del Director de la Unidad:

8.1.- Cumplir y hacer cumplir la Ley, la Ordenanza y Reglamentos que se expidieren, las Resoluciones o Acuerdos dictados por el Concejo Municipal.

8.2.- Participar activamente en la elaboración de programas, proyectos, y en la ejecución de los mismos.

8.3.- Asistir a las Sesiones del Concejo Municipal, cuando sea requerido en temas de relación.

8.4.- Llevar adelante los procesos de concesión, autorización, permisos, licencias, delegación, u otras figuras jurídicas reconocidas por el Derecho Administrativo.

ANEXO 4.

FORMATO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PROMOCIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL “BARTOLOMÉ SERRANO”

OBJETO

Promocionar a través de medios radiales, televisivos y escritos el complejo comercial “Bartolomé serrano” con la finalidad de que la ciudadanía acuda al lugar y adquiera los productos que se comercializan.

Enfatizar en las bondades del local, pertenencia de azogues y cañar, la variedad de productos y ubicación que le permite ser de fácil acceso.

PROPUESTA

Realizar un campaña publicitaria en medios televisivos, radiales y escritos, en horario denominado triple a (radio y tv), con la finalidad de que el público al que se llegue con los mensajes sea el mayor.

ELABORACIÓN DE SPOTS

La sección de comunicación social no dispone de los equipos necesarios para la elaboración de las cuñas radiales y televisivas, éstas deberán ser gestionadas.

DIFUSIÓN

La difusión de la campaña está previsto realizarse en los siguientes medios. La duración de esta campaña es de 5 meses.

ESTACIONES RADIALES:

RADIO GÉNESIS: 10 cuñas diarias. Tres meses. Total mensual **320, 00** dólares

RADIO SANTA MARÍA: 10 cuñas diarias. Dos meses. Total mensual **250, 00** dólares

MEDIOS ESCRITOS:

SEMANARIOS: BLANCO Y NEGRO

ESPECTADOR: un cuarto de página semanal 39, 20 dólares. Cinco meses. Total mensual 156, 80

TOTAL DIFUSIÓN MEDIOS: 2. 244, 00 DÓLARES

ELABORACIÓN DISEÑO: 70 DÓLARES

TOTAL COMPAÑA: 2.3 14 DÓLARES

AZOGUES, MARZO DE 2010

Otorgado por:

LIC. JOSÉ ENCALADA FLORES

COMUNICACIÓN SOCIAL

CAPITULO II

ANEXO 5.

Fotografías de la observación

Locales que permanecieron cerrados y tapados



Buena acogida del nuevo local Crazy's Play



Locales que abren a más de las 10 de la mañana y el último local KOMMO no abrió durante toda la observación



Daños en la infraestructura no arreglados



Ferias con poca acogida

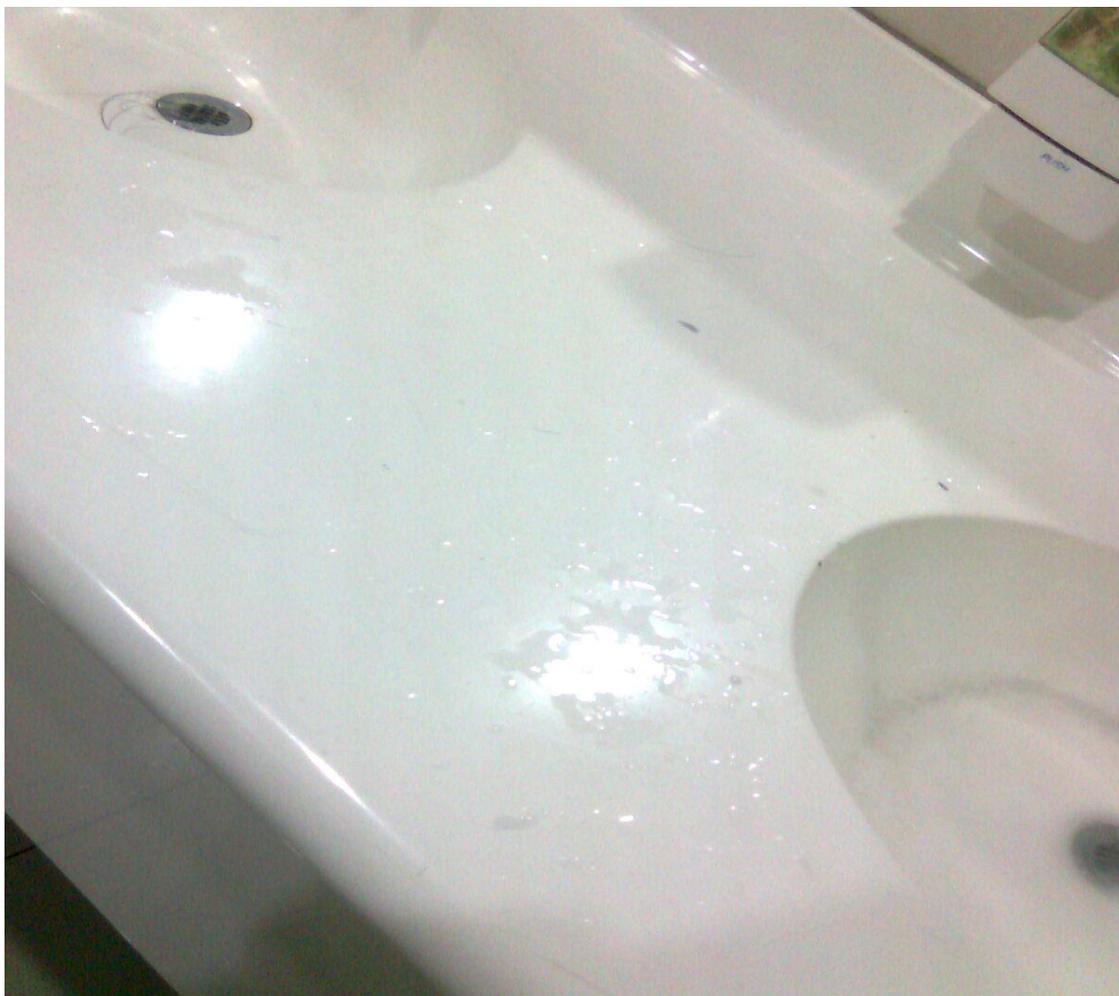




Video Grabado dentro del CCBS por parte de una cantante del lugar que brinda ingresos al mismo.



Estado constante de los baños





ANEXO 6.

Transcripción de las entrevistas

Entrevista 1

Fecha: 13 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Ing. Javier Romero. Administrador del CCBS

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el administrador la situación actual del CCBS

Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está en funcionamiento el CCBS?

Entrevistado: El CCBS abrió sus puertas a la ciudad de Azogues el 19 de diciembre del año 2008 está en funcionamiento, fue inaugurando, desde ese día están abiertas las puertas de todos los locales del Complejo Comercial con un apoyo al sector comercial del centro histórico de Azogues

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo está a cargo de la Administración del CCBS?

Entrevistado: Bueno estoy aproximadamente desde febrero del 2010 estamos aproximadamente ya un año aquí en la administración del Bartolomé Serrano.

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Qué problemas se han presentado durante su administración?

Entrevistado: Bueno el CCBS ha tenido un derrotero complicado al inicio en la etapa de adaptación y de arranque fueron muchos los factores que llevaron al CCBS a una etapa difícil donde hubo que tomar algunas decisiones importantes a través del Sr Alcalde de la ciudad para poder volver a impulsar el área comercial en el Bartolomé Serrano pienso yo, es el criterio mío personal que hubieron factores como el estudio

socio económico que se realizó al inicio para la apertura del Centro Comercial que parece que no fue bien ejecutado y que hubieron algunos factores que incidieron en que el costo del arriendo de los locales estuvieran demasadamente altos, tampoco funcionó el ancla de la planta alta del Bartolomé Serrano que se suponía debía ser el patio de comidas, es por eso que hubo una deserción de varios locales comerciales, casi un 90% de los locales del patio de comidas salieron y esa dura batalla tuvimos que llevarla en nuestra administración y tuvimos que hacer algunos ajustes, algunos cambios porque se tuvo que realizar un estudio de mercado en donde pudimos sacar una línea base sobre lo que íbamos a trabajar precio, mercado, costos fijos, en fin varias variables que se determinamos, tuvimos que hacer un plan de acción inmediata conjuntamente con el concejo cantonal municipal, el secretario de la ciudad liderando este proceso para poder justamente reactivar al Complejo Comercial y poder encontrarnos en la situación en la que hoy en día nos encontramos.

Entrevistador: ¿Piensa que el depender del municipio es una ventaja o una desventaja?

Entrevistado: Nosotros hemos tratado siempre de demostrar a la ciudadanía que la comunión de capitales privados y públicos puede ser eficiente y debe ser eficiente, obviamente existen algunas limitaciones en trámites y procesos que se deben realizar con la municipalidad pero siempre va a ser importante que atrás de CCBS este la figura de una institución pública tan grande como es la municipalidad de Azogues apoyando y respaldando esta área comercial que hemos querido ofrecer a la ciudadanía, usted sabe que el CCBS en la ciudad de Azogues lo único que hace es apoyar al sector comercial y ofrecer una infraestructura que ponga orden en el centro de azogues es importante. Eso difícilmente se podía lograr si no existe una institución de servicio como es la municipalidad de Azogues obviamente insisto hay algunos procesos medio demorados pero lo más importante es el respaldo y el apoyo total que existe del Sr Alcalde de la ciudad, los concejales del cantón Azogues, los señores directores, jefes departamentales y lo más importante de la municipalidad como institución.

Entrevistador: ¿En este último año se ha incrementado la aceptabilidad por parte de los ciudadanos?

Entrevistado: nosotros seguimos trabajando arduamente en seguir posicionando el nombre, seguir posicionando la marca BARTOLOME SERRANO en la mente y en el corazón de los azogueños ese ha sido uno de nuestros fines principales en la administración del Bartolomé Serrano justamente el seguir concientizando a la gente que tenemos un centro comercial que puede competir de igual a igual con cualquier centro comercial de las ciudades grandes del Ecuador como Quito, Guayaquil, Cuenca, nosotros pensamos que hemos logrado hacer alianzas estratégicas importantes hemos logrado anclar empresa importantes a nivel local y nacional.

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con los arrendatarios?

Entrevistado: Le plantearía como una relación aceptable, las reglas son claras para todos y lo que se quiere lograr es ofrecer un cliente interno de calidad y calidez para la ciudadanía.

Pienso que resulta muy importante el hacer reuniones con los gerentes, los dueños de todos los locales para mejorar la comunicación para beneficio del cliente externo.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con el personal de limpieza, vigilancia y mantenimiento?

Entrevistado: La vigilancia, limpieza y mantenimiento es una gran fortaleza que tiene el Complejo Comercial Bartolomé Serrano, el mismo que brinda de manera gratuita el servicio de limpieza y vigilancia para cada uno de los locales e islas, por lo que debería ser mejor aprovechado por los arrendatarios.

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo le ve en un futuro al CCBS

Entrevistado: El Complejo Comercial Bartolomé Serrano es el primer centro comercial en Azogues que ofrece gran servicio. Consolidado en su totalidad, con mayor concurrencia de clientes externos, logrando un punto de equilibrio que es la rentabilidad, por lo que tiene un muy buen futuro.

Entrevista 2

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina

Entrevistados: Sr. Luis González. Encargado del parqueadero

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer como esta para el encargado del parqueadero la situación actual del CCBS

Preguntas de Calentamiento:

Entrevistador: ¿Desde qué fecha está trabajando para el parqueadero del CCBS?

Entrevistado: Ya voy a los 3 años

Entrevistador: ¿Cómo es la rotación de turnos?

Entrevistado: Antes eran tres turnos 6 a 2 - 2 a 10 - 10 a 6 y ocho días libres, ahora son dos turnos de 6 a 2 - 2 a 10 y siete días libres.

Preguntas Estratégicas:

Entrevistador: ¿Se siente conforme con el ambiente de trabajo?

Entrevistado: Mal sin remedio

Entrevistador: ¿Sus funciones dependen del municipio o de la administración?

Entrevistado: Dependen del Municipio, pero mi jefe es el administrador.

Entrevistador: ¿Ha tenido algún inconveniente con el Administrador o algún encargado superior del CCBS?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿En lo que es parqueadero del CCBS, se maneja alguna política o manual para la atención? (costos, trato,)

Entrevistado: Ahorita la política que se maneja es a la hora de cobrar, es por horas, y 15 personas tienen arriendo según la ordenanza cada uno tienes un precio de 45 dólares más el IVA. Si presentan una factura de mínimo 10 dólares de cualquier local del centro comercial no pagan.

Entrevistador: ¿Cómo es el cuidado dentro del parqueadero (ventilación, limpieza, mantenimiento) y quien se encarga de este aspecto?

Entrevistado: Los de mantenimiento del CCBS, por la contaminación es malo, pésimo no funcionan los extractores, el ambiente de trabajo es malo, a nosotros nos afecta porque pasamos aquí metidos.

Preguntas de Cierre

Entrevistador: ¿Cómo definiría usted el servicio de parqueadero del CCBS?

Entrevistado: Muy bueno sería, para los clientes.

Entrevistador: Como es la relación del administración con los arrendatarios

Entrevistado: Es buena, se lleva bien con todos, tuvo un inconveniente conmigo porque yo le reclamé de los extractores y de que no da buen mantenimiento acá pero bueno.

Entrevistador: ¿Cómo le ve usted a futuro al CCBS?

Entrevistado: Bien, cuando implementes unas buenas políticas como de publicidad, marketing para que funcionen los locales.

Entrevista 3

Fecha: 20 de Abril de 2011.

Entrevistadores: Gabriela Medina, Daniela Castro

Entrevistados: Dr. Víctor Molina. Creador del proyecto del CCBS

Tema: Conocimiento y evaluación del CCBS

Objetivo: Conocer cómo nació la idea del complejo y como se fue poniendo en marcha.

Entrevistador: **Cuanto tiempo ya no está trabajando dentro del municipio?**

Entrevistado: Yo fui alcalde hasta el 31 de julio del 2009 ya voy a cumplir 2 años que estoy out.

Entrevistador: **Usted fue uno de los iniciadores para la construcción del CCBS?**

Entrevistado: Yo fue le mentalizador y el ejecutor del esta obra.

Entrevistador: **De donde nació la idea de un centro comercial en la ciudad de Azogues?**

Entrevistado: En primer lugar Azogues necesitaba competir de igual a igual con las principales ciudades del Ecuador, Azogues es una ciudad Patrimonio Cultural del Ecuador y mas allá de innovar sus bienes tangible, intangibles, patrimoniales se nos vino el gran desafío de hacer una obra que se convierta en hito comercial y urbanístico a la vez, Azogues vivía una crisis urbana insoportable por la ocupación de espacios públicos por los comerciantes, ahí había un mercado y prácticamente era el foco principal de fascinamiento de las ventas del centro histórico de la ciudad de Azogues entonces planteamos un plan de reordenamiento de las ventas en Azogues en los diferentes mercados y simultáneamente teníamos que darle un nuevo giro comercial y arquitectónico por supuesto a la edificación del centro comercial, entonces hicimos los estudios de mercado en la ciudad de Azogues para esa época sobre qué es lo que quería la ciudadanía aquí y claro planteándole como una alternativa en el estudio de campo el tema del centro comercial se consulto a la ciudadanía que tipo de centro comercial

querían, que características debe tener que es lo que incluso se debe vender ahí y obviamente como sería el nivel de aprovechamiento o utilización, luego de eso obviamente hicimos un estudio para planear la sostenibilidad del proyecto una vez que encontramos el financiamiento de que manera iba el proyecto a mantenerse financieramente a través del tiempo y emprendimos la obra una vez que desocupamos a todo los comerciantes que utilizaban este local y las calles adyacentes como es un mercado de artículos de primera necesidad toda la gente usaba ese mercado y las calles aledañas prácticamente hasta el parque central de Azogues, entonces fue una tarea muy difícil reubicar a todos los comerciantes una vez que logramos eso empezamos la construcción que tuvo sus inconvenientes como tal por un contratista incumplido pero que en definitiva pudimos culminar con la obra y entregarle a la ciudad esta edificación que mantiene la estructura arquitectónica original del mercado Bartolomé Serrano y a su vez entrega a la ciudadanía una opción comercial, por tanto tiene sus ventajas incluso de autoestima y equidad para la ciudad demostrando que hay obras publicas o hay obras importantes que se puede hacer en el sector público como edificación

Entrevistador: ¿Qué piensa usted de la actual administración que está teniendo el Complejo Comercial?

Entrevistado: El centro comercial a tenido algunas etapas en su administración aparentemente nació bien con una oferta comercial viable y con un muy buen nivel de aceptación de la ciudadanía luego de eso cayó en un bache por problemas realmente de mercadeo del centro comercial para mí que ahí hubo una falla en la administración luego de eso la actual administración realmente ha impulsado de mejor manera la gestión se la ha hecho ya en forma integral es decir tanto la mantención de la edificación, el Mix, la oferta comercial que se está dando ahí, los programas de mercadeo, los programas de marketing que están poniendo ahí que le han dado ya una nueva cara al centro comercial

Yo creo que en la actualidad el centro comercial está cumpliendo con los propósitos por lo que fue creado.

Entrevistador: ¿Antes había bastante gente en el CCBS, Por qué piensa que ahora no hay tanta gente o por lo menos gente que compre?

Entrevistado: Bueno eso es la rentabilidad social del centro comercial, este es un lugar también dónde va la familia azogueña, van los jóvenes de Azogues, es un sitio de encuentro de amigos, encuentro familiar y cumple con el propósito social por el que fue creado tanto de identidad, de recuperación del autoestima, en fin. Siempre se ha dicho que porque Azogues no tiene un centro comercial y no ha existido una sola iniciativa privada que cumpla con esa finalidad, yo creo que realmente nosotros podemos demostrar que si es factible realizar una construcción, una obra de esa magnitud, lo hicimos, y a parte de la rentabilidad social yo creo que se cumple hasta el día de hoy por la afluencia de jóvenes mujeres, niños, familias lo otro depende mucho de la estructuración comercial, por la oferta comercial que tenga cada uno de los arrendatarios. La propia administración del centro comercial puede impulsar programas de marketing y mercadeo, llega la gente, hasta ahí cumple la administración del centro comercial ya internamente cada uno de los centros comerciales hay muchas otras variables que van a definir si se compra o se vende o no una mercadería desde los precios la calidad la oferta. Entonces yo creo ahí ya depende mucho de cada uno de los arrendatarios y la posibilidad de volverse comparativamente competitivos en el mercado local.

Entrevistador: **¿El municipio debería determinar un presupuesto fijo para el Complejo Comercial Bartolomé Serrano?**

Entrevistado: Bueno el centro comercial fue una obra pública financiada con recursos públicos, es decir, todos los azogueños pagamos esa obra, porque queríamos esa obra y esa obra está ahí. No creo que este en posibilidades económicas la municipalidad en seguir invirtiendo el dinero ahí, ya se ha hecho la gestión propia del centro comercial y de su administrador y principalmente de sus arrendatarios los que impulsen el financiamiento ya de este proyecto para que siga siendo sostenible a través del tiempo, de lo que conozco en la actualidad los propios ingresos del centro comercial son los que están financiando ya la sostenibilidad del centro comercial, eso es bueno porque dejo de ser una carga financiera para la municipalidad y debe concentrar donde está la gestión ahí nos parece que va a seguir siendo responsabilidad de la administración del centro comercial el financiamiento de sus programas hacia el futuro.

Entrevistador: ¿En un futuro como le ve al centro comercial?

Entrevistado: Yo le veo bien, mucho depende de la gestión tanto de la administración general del centro, administrador general como de sus arrendatarios, volvemos al tema inicial de lo que el centro comercial ofrezca a la ciudadanía y para que a mas de seguir siendo un centro de reunión, un centro que convoque a familias, jóvenes a los estudiantes, siga siendo un centro que convoque a comprar ahí, depende muchísimo de otros factores que permanentemente están siendo evaluados por los arrendatarios porque si alguien se queda en el tiempo el arrendatario está vendiendo ropa pasada de moda o está vendiendo ropa muy cara no va a vender ahí esta justamente la campaña de actualización que puede estar orientada a través del administrador general pero mucho depende también de cuál es la visión que tiene cada uno de los arrendatarios y eso realmente es muy fácil de identificar cada temporada de ver que los centros comerciales en cada temporada hay múltiples ofertas comerciales a la colectividad, realmente depende mucho ya de quien esta arrendando.

ANEXO 7.

Parte de las encuestas realizadas a clientes externos del CCBS

ANEXO 8.

Encuestas realizadas a clientes internos.

CAPÍTULO III

ANEXO 9.

Muestra de la publicidad de navidad propuesta en el plan anual de mercadeo.

