

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL
PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO COMERIAL
CALIFORNIA UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

EVELYN ESTEFANÍA AYALA TAPIA

DIRECTOR: JAVIER CARRERA MBA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, FEBRERO 2018

DIRECTOR: Javier Carrera, MBA.
LECTORES: María Fernanda Lara, MBA.
Roberto Ordoñez, MBA.

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía en el camino, y una parte fundamental en el día a día que me ayuda a cumplir mis sueños y no me permite desfallecer.

A mis padres por estar a mi lado en todo momento, con sus palabras de aliento, por su esfuerzo, consejos, sus valores, dedicación y amor para que mi formación profesional y personal culmine.

A mis herman@s Alejandra, Rodrigo y Andrés porque con su ejemplo de estudios y trabajo me han motivado para no rendirme en ningún instante.

A mi amigo incondicional y enamorado Beto por estar a mi lado en cada instante y con su apoyo seguir adelante.

A mis amigas del colegio y de la universidad, por su amistad incondicional y que nos apoyamos en nuestra formación profesional y aún seguimos conservando nuestra amistad.

Evelyn Estefanía Ayala Tapia.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, porque gracias a él y sus bendiciones llena mi vida con sabiduría para perseguir mis metas.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y todos mis profesores de la Pontificia Universidad Católica quienes mediante sus enseñanzas transmitieron valiosos conocimientos que me ayudaron a crecer como profesional.

A mi familia y amigos que siempre han sido una motivación y apoyo incondicional para culminar este trabajo.

A mi director Javier Carrera, quien, a través de su experiencia profesional, su guía y apoyo me ha sabido orientar en la elaboración y culminación de este trabajo.

Evelyn Estefanía Ayala Tapia.

INDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| CARATULA..... | i |
| DIRECTOR | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| INDICE GENERAL | v |
| LISTA DE TABLAS | viii |
| INDICE DE FIGURAS | xi |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | xiii |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I | 2 |
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS | 2 |
| 1.1 Análisis del Entorno | 2 |
| 1.1.1. Microambiente | 4 |
| 1.1.1.1. Análisis de la competencia | 5 |
| 1.1.1.2. Análisis de la rivalidad de competidores en el entorno | 7 |
| 1.1.1.3. Análisis de la rivalidad de competidores en el entorno | 9 |
| 1.1.1.4. Análisis de proveedores..... | 10 |
| 1.1.1.5. Análisis de clientes | 12 |
| 1.1.2. Macroambiente | 13 |
| 1.1.2.1 Factores económicos..... | 14 |
| 1.1.2.2. Factores políticos | 17 |
| 1.1.2.3. Factores demográficos | 18 |
| 1.1.2.4. Factores de tendencias de moda..... | 20 |
| 1.1.2.5. Factores tecnológicos..... | 21 |
| 1.1.3 Análisis de la situación interna..... | 22 |
| 1.1.3.1 Área administrativa..... | 22 |
| 1.1.3.2. Área comercial | 24 |
| 1.1.3.3. Área de marketing..... | 25 |
| 1.1.3.4. Área financiera..... | 25 |

| | |
|---|----|
| 1.2 Análisis FODA..... | 27 |
| 1.2.1. Matriz de Evaluación del Análisis Interno | 29 |
| 1.2.2. Matriz de Evaluación del Análisis Externa | 30 |
| 1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos | 31 |
| 1.2.4. Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones | 32 |
| CAPITULO II..... | 34 |
| INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 34 |
| 2.1.Objetivos de la investigación | 34 |
| 2.1.1. Objetivo General | 34 |
| 2.1.2. Objetivos Específicos | 34 |
| 2.2.Segmentación del mercado | 35 |
| 2.2.1. Mercado actual | 35 |
| 2.2.2. Determinación del tamaño del mercado | 35 |
| 2.2.3. Variables de Segmentación | 36 |
| 2.3.Diseño de la investigación | 38 |
| 2.3.1. Enfoque de la investigación..... | 38 |
| 2.3.2. Modalidad de Investigación | 38 |
| 2.3.3. Tipos de Investigación..... | 39 |
| 2.3.4. Población y Muestra | 39 |
| 2.3.5. Métodos | 41 |
| 2.3.6. Técnicas | 41 |
| 2.3.7. Instrumentos | 43 |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados..... | 43 |
| 2.4.1. Encuesta a clientes potenciales..... | 43 |
| CAPITULO III..... | 79 |
| DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN | 79 |
| 3.1.Fundamento teórico de las Estrategias | 79 |
| 3.2. Definición de Estrategias | 80 |
| 3.2.1. Misión de la Empresa | 80 |
| 3.2.2. Visión de la Empresa..... | 81 |
| 3.2.3. Objetivos Empresariales..... | 82 |
| 3.2.3.1. Definición de Objetivos para el Centro Comercial California | 83 |
| 3.2.4. Objetivos estratégicos de marketing..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.5. Estrategias Genéricas..... | 88 |
| 3.2.5.1. Análisis de las Estrategias Genéricas..... | 90 |
| 3.3. Segmentación | 94 |
| 3.4. Posicionamiento | 94 |
| 3.5. Marketing mix..... | 95 |
| 3.5.1. Producto..... | 96 |
| 3.5.1.1. Descripción del producto que ofrece el CCC | 98 |
| 3.5.1.2. Marca | 100 |
| 3.5.1.3. Empaques..... | 101 |
| 3.5.1.4. Etiquetas..... | 102 |
| 3.5.1.5. Estrategias Funcionales..... | 103 |
| 3.5.2. Precio..... | 104 |
| 3.5.2.1 Fijación de precios | 104 |
| 3.5.2.2 Estrategias Funcionales..... | 105 |
| 3.5.3. Canales de Distribución..... | 106 |
| 3.5.3.1 Naturaleza del Canal..... | 106 |
| 3.5.4. Promoción..... | 107 |
| 3.6. Plan Operativo..... | 108 |
| 3.7. Presupuesto | 109 |
| 3.8. Control y seguimiento | 112 |
| CONCLUSIONES | 115 |
| RECOMENDACIONES..... | 116 |
| BIBLIOGRAFÍA | 117 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Clasificación por tamaño | 4 |
| Tabla 2. Matriz de perfil competitivo | 9 |
| Tabla 3. Proveedores..... | 11 |
| Tabla 4. Clientes actuales | 12 |
| Tabla 5. Indicadores macroeconómicos..... | 14 |
| Tabla 6. Ingresos mensuales comparados | 16 |
| Tabla 7. Escenario político en el ecuador | 17 |
| Tabla 8. Nivel de instrucción | 20 |
| Tabla 9. Servicios | 24 |
| Tabla 10. Estado de resultados | 26 |
| Tabla 11. Matriz efi | 29 |
| Tabla 12. Matriz efe..... | 24 |
| Tabla 13. Calificación de la matriz peyea..... | 33 |
| Tabla 14. Estimación del mercado actual. Modelo inductivo..... | 36 |
| Tabla 15. Variables de segmentación | 36 |
| Tabla 16. Población | 39 |
| Tabla 17. Técnicas para la investigación | 42 |
| Tabla 18. Género..... | 44 |
| Tabla 19. Edad | 45 |
| Tabla 20. Sector de residencia | 46 |
| Tabla 21. Conoce el c.c.c. | 47 |
| Tabla 22. Top of mind | 48 |
| Tabla 23. Recordación de marca..... | 49 |
| Tabla 24. Actividad de referencia para visita | 50 |
| Tabla 25. Visita los centros comerciales | 51 |
| Tabla 26. Razones de visita | 52 |
| Tabla 27. Selección del centro comercial | 53 |
| Tabla 28. Frecuencia de visita | 54 |
| Tabla 29. Toma de decisiones..... | 55 |
| Tabla 30. Qué es lo primero que observa en un c.c. | 56 |
| Tabla 31. Beneficios en compras | 57 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32. Locales que le gustaría encontrar | 58 |
| Tabla 33. Actividades para captar la atención | 59 |
| Tabla 34. Servicios complementarios | 60 |
| Tabla 35. Eventos lúdicos y culturales | 61 |
| Tabla 36. Ambiente..... | 62 |
| Tabla 37. Cuánto gasta en promedio | 63 |
| Tabla 38. Vías de acceso..... | 64 |
| Tabla 39. Días de visita frecuente..... | 65 |
| Tabla 40. Comunicación | 66 |
| Tabla 41. Promociones | 67 |
| Tabla 42. Variables de estudio para h1 | 68 |
| Tabla 43. Usted conoce el centro comercial california y usted recuerda la marca..... | 70 |
| Tabla 44. Edad y razón de visita..... | 71 |
| Tabla 45. Edad y quién toma la decisión | 72 |
| Tabla 46. Quién toma la decisión y locales que le gustaría | 73 |
| Tabla 47. Beneficios buscados y locales que le gustaría | 74 |
| Tabla 48. Edad y cuánto gasta | 75 |
| Tabla 49. Edad y cómo le gustaría enterarse | 76 |
| Tabla 50. Quién toma la decisión y cómo le gustaría enterarse | 77 |
| Tabla 51. Beneficios buscados y cuánto gasta..... | 78 |
| Tabla 52. Etapas del método gap | 83 |
| Tabla 53. Objetivo de marketing | 84 |
| Tabla 54. Objetivos financieros | 85 |
| Tabla 55. Objetivos de recursos humanos | 86 |
| Tabla 56. Objetivos de innovación | 87 |
| Tabla 57. Clasificación estrategias genéricas | 89 |
| Tabla 58. Características del servicio | 98 |
| Tabla 59. Portafolio del producto intangible | 98 |
| Tabla 60. Colores..... | 99 |
| Tabla 61. Cuadro de alineación estratégica de producto | 103 |
| Tabla 62. Priorización de las líneas de productos..... | 103 |
| Tabla 63. Cuadro de alineación estratégica de precio | 104 |
| Tabla 64. Alineación estratégica de canales de distribución | 106 |
| Tabla 65. Cuadro de alineación estratégica de promoción | 107 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 66. Presupuesto anual de marketing | 109 |
| Tabla 67. Estado de pérdidas y ganancias galería comercial california | 110 |
| Tabla 68. Estado de pérdidas y ganancias proyectado al 2020..... | 111 |
| Tabla 69. Control y seguimiento del plan de marketing..... | 112 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Análisis del entorno..... | 3 |
| Figura 2. Análisis de la competencia..... | 5 |
| Figura 3: Ingreso per cápita..... | 15 |
| Figura 4: Datos demográficos del cantón latacunga..... | 18 |
| Figura 5: Distribución por actividades..... | 19 |
| Figura 6. Organigrama estructural..... | 23 |
| Figura 7. Análisis foda..... | 27 |
| Figura 8. Matriz foda..... | 28 |
| Figura 9. Matriz combinada ie..... | 31 |
| Figura 10. Matriz peyea..... | 32 |
| Figura 11. Tamaño de la muestra..... | 40 |
| Figura 12. Género..... | 44 |
| Figura 13. Edad..... | 45 |
| Figura 14. Sector de residencia..... | 46 |
| Figura 15. Conoce el c.c.c..... | 47 |
| Figura 16. Top of mind..... | 48 |
| Figura 17. Recordación de marca..... | 49 |
| Figura 18. Actividad de referencia para visita..... | 50 |
| Figura 19. Visita los centros comerciales..... | 51 |
| Figura 20. Razones de visita..... | 52 |
| Figura 21. Selección del centro comercial..... | 53 |
| Figura 22. Frecuencia de visita..... | 54 |
| Figura 23. Toma de decisiones..... | 55 |
| Figura 24. Qué es lo primero que observa en un c.c..... | 56 |
| Figura 25. Beneficios en compras..... | 57 |
| Figura 26. Locales que le gustaría encontrar..... | 58 |
| Figura 27. Actividades para captar la atención..... | 59 |
| Figura 28. Servicios complementarios..... | 60 |
| Figura 29. Eventos lúdicos y culturales..... | 61 |
| Figura 30. Ambiente..... | 62 |
| Figura 31. Cuánto gasta en promedio..... | 63 |

| | |
|--|-----|
| Figura 32. Vías de acceso | 64 |
| Figura 33. Días de visita frecuente | 65 |
| Figura 34. Comunicación..... | 66 |
| Figura 35. Promociones | 67 |
| Figura 36. Usted conoce el centro comercial california y usted recuerda la marca | 70 |
| Figura 37. Edad y razón de visita | 71 |
| Figura 38. Edad y cuánto gasta | 75 |
| Figura 39. Edad y cómo le gustaría enterarse | 76 |
| Figura 40. Edad y cómo le gustaría enterarse | 77 |
| Figura 41. Beneficios buscados y cuánto gasta | 78 |
| Figura 42. Elementos de la misión..... | 81 |
| Figura 43. Elementos de la visión..... | 82 |
| Figura 44. Estrategias genéricas | 90 |
| Figura 45. Estrategias genéricas de desarrollo..... | 91 |
| Figura 46. Estrategias genéricas de crecimiento..... | 92 |
| Figura 47. Estrategias genéricas competitivas | 93 |
| Figura 48. Mezcla de mercadotecnia | 95 |
| Figura 49. Clasificación de productos | 96 |
| Figura 50. Tipos de bienes | 97 |
| Figura 51. Características de grupo millenials..... | 101 |
| Figura 52. Creación de zonas de libre acceso “libres y creativos” | 101 |
| Figura 53. Creación de un espacio para “mi vida, mi tiempo, mis amigos”..... | 101 |
| Figura 54. Canales de distribución | 105 |
| Figura 55. Estrategia para desarrollo de community manager | 107 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo versa en la realización de un análisis profundo y exhaustivo de las condiciones actuales que enfrenta el Centro Comercial California, considerando el entorno externo en la ciudad de Latacunga, comparado con la competencia y los factores que influyen directamente en su accionar.

También se refleja un estudio del modelo de gestión que lleva actualmente la empresa, verificando el estado de esta, obteniéndose como resultado un centro comercial poco dinámico, con visitas esporádicas y con un crecimiento de ventas estancado, estos lineamientos han permitido plantear un punto de partida antes de presentar una propuesta de solución.

Cabe recalcar que uno de los factores principales que han movido la realización del trabajo, está vinculado con la prueba de hipótesis que gira en torno a la marca ancla que corresponde a Calzado Amazonas, que es propietario el mismo dueño del centro comercial, pudiendo demostrar con la investigación de mercado, que muchas de las acciones administrativas y de comunicación se interrelacionan con el local de calzado más allá de promover el negocio.

Se muestra en los resultados de la investigación, un centro comercial con recordación de nombre pero no de marca que requiere una inversión tanto en infraestructura, diseño de marca, integración de espacios y zonas de entretenimiento así como la actualización de estrategias de marketing basadas en el segmento de mercado más atractivo, hallado en este proceso.

Las estrategias de marketing propuestas se basan en un esquema de la mezcla de marketing tradicional, integrando actividades en el producto relacionadas a volver tangible el servicio y desarrollar acciones de promoción y comunicación para el incremento en la frecuencia de visitas y el consumo.

Palabras Clave: análisis del entorno, investigación, estrategias, marketing

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se presenta como un apoyo y sustento en la toma de decisiones, constituyéndose este como un documento escrito en una forma sistemática y estructurada, el mismo que busca la consecución de objetivos planteados en función de las necesidades del mercado y las del dueño de la empresa, además se pretende desarrollar estrategias que permitan mejorar las condiciones actuales.

El Centro Comercial California fue construido hace 22 años, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, sin embargo, su manejo ha sido empírico ya que al constituirse como una empresa familiar no se puede observar claramente un modelo de gestión que permita dar un norte claro al negocio. El Centro Comercial cuenta con 13 locales que brinda diferentes productos al público.

A pesar de que Latacunga es una ciudad pequeña las ventas han sido sostenidas, pero a raíz de la reactivación del Volcán Cotopaxi las ganancias se han visto afectadas por lo que se propone realizar un plan de marketing con la finalidad de mejorar el posicionamiento y a su vez el incremento en visitas.

La metodología usada en este estudio se basa en un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se requiere de una investigación profunda del problema así como la descripción concluyente del mercado; para esto se utiliza una modalidad de campo en la aplicación de los instrumentos siendo la población de estudio la zona urbana de la ciudad de Latacunga, al ser un universo grande se requiere realizar el cálculo de la muestra tomando como estimadores estadísticos el 95% de confianza, 5 % de error y un $p,q = 0,5$ obteniendo una muestra de 382 encuestas. Esta muestra se toma de los clientes potenciales ubicados en la parroquia la matriz. También se integra entrevistas a los clientes internos siendo estos 9 y al gerente propietario.

Con los resultados encontrados se propone estrategias de marketing que permitan captar el segmento de mercado atractivo descubierto en la investigación, lo que da a la empresa una serie de acciones innovadoras en el sector empresarial en el que se desenvuelve y fáciles de aplicar, así como se propone un costeo y evaluación de las mismas.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

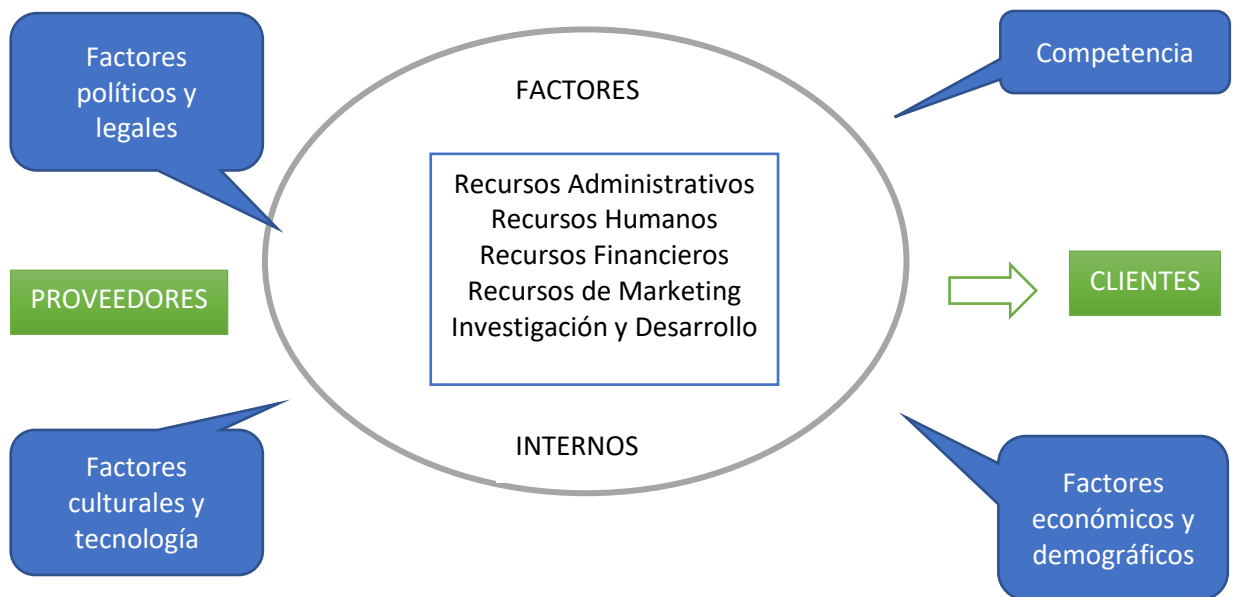
Como lo menciona el autor (Sainz, 2014) en su texto el análisis de la situación es una visualización tanto en su vertiente interna como externa, que requiere de una recopilación de datos amplia con la finalidad de realizar un diagnóstico riguroso, es así que se divide este análisis en dos campos uno externo y otro interno.

Tomando como base lo establecido por el autor determina que para la evaluación del entorno se contará con una serie de fuentes de información internas, proporcionadas por los propietarios del Centro Comercial California, así como fuentes externas que fluctúan alrededor de la empresa y se encuentran afectando su comportamiento.

“Según (Serna, 2000) en el análisis externo las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas” (p.137)

El mismo autor menciona que el análisis interno mide el perfil de capacidad interna de la compañía, y eso se transforma en un medio para evaluar las fortalezas y debilidades. Partiendo de esos criterios se muestra en la figura 1 un resumen de los elementos que se tratan en el diagnóstico situacional y como se interrelacionan.

Figura 1. Análisis del entorno



Fuente: Fundamentos de Marketing. Stanton, Etzel & Walker (2004)

El modelo propuesto de (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) concentra elementos de estudio basado en factores internos y externos, y debido a que se va a evaluar una empresa se requiere determinar cómo se encuentra en el manejo administrativo y operativo dando factores importantes para tomar correctivos o impulsarlos para el crecimiento empresarial.

Adicionalmente, se muestra en este modelo bastos temas externos que permitan dar un norte tomando como referencia las condiciones actuales de aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos entre otros. Se considera que estos autores utilizan una metodología de fácil aplicación.

1.1. 1. Microambiente

Para poder determinar qué elementos corresponden al análisis del microambiente se debe entender claramente el sector donde se desempeña el negocio, en este caso al ser un centro comercial se especificará su concepto básico y sus características previas al análisis de cada uno de sus elementos.

Según (Arévalo 2016) un centro comercial constituye un edificio destinado a la compra y venta de productos, en este inmueble se planifica varias tiendas departamentales al cual se incorpora el comercio detallista y le da al consumidor la posibilidad de establecer comparaciones en precios y calidad.

Como se menciona en el documento presentado por el mismo autor las condiciones arquitectónicas y en tamaño hacen referencia a parámetros establecidos por la Internacional Council of Shopping Centers y European Research Group, determinando la clasificación por el tamaño. En la tabla 1 se puede observar dicha clasificación.

Tabla 1. Clasificación por tamaño

| Denominación | Superficie (SBA) |
|---------------------|--------------------------------------|
| Muy grande | Más de 80.000 m ² |
| Grande | Entre 40.000 y 79.999 m ² |
| Mediano | Entre 20.000 y 39.999 m ² |
| Pequeño | Entre 5.000 y 19.999 m ² |
| Galería Comercial | Menos de 5.000 m ² |

Fuente: <http://www.centro-comercial.org/tipos-centros-comerciales/>

De acuerdo con esta clasificación se puede decir que el Centro Comercial California ubicado en la ciudad de Latacunga, debería llevar el nombre de Galería Comercial al contar con 580 m² de superficie.

1.1.1.1. Análisis de la competencia

(Martinez & Milla, 2012) En su texto análisis del entorno menciona que una de las formas más eficientes para realizar un análisis de la competencia es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, desarrollado en 1987, esta herramienta ha sido una de las más utilizadas para los elementos que pueden afectar la capacidad de la empresa para competir en un mercado y determinar la rentabilidad potencial del sector, describiendo el escenario en 5 fuerzas competitivas mostradas en la figura 2.

Figura 2. Análisis de la competencia



Fuente: Análisis del entorno, basado en Porter 1987. (Martinez & Milla, 2012)

En la ciudad de Latacunga no existe variedad de centros comerciales dado que la ciudad cuenta con una extensión territorial 1.377, 2 Km² y una población de 170.500 habitantes. Por esta razón se puede distinguir un comportamiento de consumo diferente en pocas extensiones de distancia; se puede observar un cambio drástico de compra tan solo al cruzar una calle tomando en cuenta este factor se ha identificado a los elementos que integran a la competencia y su análisis se lo ha basado en la teoría de las 5 fuerzas de Porter.

- **Proveedores del Centro Comercial**, los proveedores del Centro Comercial California son aquellos relacionados con el mantenimiento y servicios, estas empresas permiten que los locales se encuentren en buen estado a nivel general y funcionando con todos los servicios básicos entendiéndose así la luz, agua, teléfono e internet.
- **Productos sustitutos**, en este ítem se debe evaluar la individualidad de los locales que afectan la venta del centro comercial.
- **Clientes**, los clientes se denomina al segmento de mercado actual y potencial del Centro Comercial, tomando en consideración que este debe ser dividido en dos ya que existen los clientes internos y los externos. Los clientes internos se constituyen como los dueños de negocio que forman parte del centro comercial y los externos los clientes que adquieren los productos y servicios de dichos negocios. Más adelante se revisa de una manera exhaustiva los clientes de la empresa considerando sus características para ser estudiados en la investigación de mercado.
- **Competencia directa**, la competencia constituye una descripción general de las empresas que realizan la misma actividad comercial basada en sus características, por lo que se estima que en Latacunga se debe considerar los centros comerciales registrados como tal, así como las galerías comerciales.

1.1.1.2. Análisis de la rivalidad de competidores en el entorno

a. Poder de negociación de los clientes

Se debe considerar que el poder de negociación de clientes se enfoca en su capacidad para tomar la decisión de compra, en este caso los clientes se ven influenciados por la gran cantidad de locales comerciales que se encuentran en el entorno cercano; por lo que se puede concluir que la negociación se inclina hacia los clientes teniendo la opción de comparar una gran variedad de precios y tipos de productos.

En lo que se refiere a los clientes internos del Centro Comercial el poder de negociación se concentra en la afluencia de clientes que concentra este lugar, así como el costo del local, siendo estos dos factores fundamentales para la toma de decisiones.

Al analizar estos factores se puede establecer que el cliente tiene la capacidad de decisión siendo esto un factor de riesgo inherente al funcionamiento del negocio.

b. Rivalidad entre los competidores existentes

Para el análisis de la competencia directa se ha observado como elemento determinante el acceso cercano a locales comerciales en el sector, así como la ubicación del Centro Comercial Popular y el Centro Comercial de Sindicato de Choferes; por lo que se puede determinar que la competencia no encuentra factores de ingreso difíciles en este segmento de mercado, lo que para el caso de estudio significa limitantes en su desarrollo y generación de rentabilidad. En la tabla 2 de perfil competitivo se observa un análisis más profundo de la influencia que ejerce la competencia en el sector.

c. Amenaza de los nuevos entrantes

Los nuevos entrantes se definen a aquellas empresas que se encuentren interesadas en abrir nuevas plazas comerciales, por lo que se considera que lo que influye directamente a este elemento es el tamaño de la población y su capacidad adquisitiva, sin embargo las

condiciones de la ciudad no permiten que puedan ingresar nuevas empresas más allá de las existentes.

d. Poder de negociación de los nuevos proveedores

Los proveedores del centro comercial son aquellos que entregan bienes y servicios relacionados con el funcionamiento es decir servicios básicos y de mantenimiento, por lo que al no ser especializados no hay negociación en precios y cantidad ni requieren de exclusividad.

e. Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos locales comerciales que ofrecen los mismos bienes y servicios sin embargo no se encuentran al interior de un Centro Comercial, si no que se ubican en el entorno comercial y que ofrecen los mismos productos y servicios. En este caso se debe hacer referencia a una gran cantidad de locales comerciales que se ofertan en el sector, así como los precios que se manejan, por lo que los productos sustitutos se podrían considerar como la mayor amenaza ante el crecimiento del Centro Comercial California.

1.1.1.3 Análisis de la rivalidad de competidores en el entorno

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Maltería | | Centro Comercial Popular | | Sindicato de Choferes | | Centro Comercial California | | |
| FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Reconocimiento y prestigio de la marca | 0,2 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 2.- | Calidad de los productos | 0,15 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 3.- | Ubicación y localización | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| 4.- | Publicidad y marketing | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5.- | Posición Financiera | 0,15 | 4 | 0,6 | 2 | 0,3 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 6.- | Cobertura del mercado | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 7.- | Participación del mercado | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 |
| TOTAL | | 1 | | 3,7 | | 2,6 | | 1,95 | | 2,15 |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

| VALORES DE LA CLASIFICACIÓN | |
|-----------------------------|---------------------|
| 4 | FORTALEZA PRINCIPAL |
| 3 | FORTALEZA MENOR |
| 2 | DEBILIDAD MENOR |
| 1 | DEBILIDAD PRINCIPAL |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

Se puede observar en la matriz de perfil competitivo que al evaluar a los centros comerciales ubicados en la ciudad Latacunga, el mejor puntuado es La Maltería por sus condiciones financieras y su prestigio, cabe recalcar que este centro comercial ubica a las tiendas comerciales ya reconocidas, así como la integración de marcas anclas como son Supermaxi, Kiwi y franquicias de comida.

En el caso del Centro Comercial California se puede identificar que su debilidad principal se centra en la participación de mercado al integrar tiendas que no trabajan por sus marcas para reconocimiento del lugar, así como la posición financiera, esta debilidad se orienta por el manejo administrativo y financiero de los propietarios. También se debe poner en consideración su fortaleza principal ya que la ubicación en el centro de la ciudad puede permitir el acceso a clientes potenciales.

1.1.1.4. Análisis de proveedores

(Benavides, 2003) Los proveedores son compañías o individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

Partiendo del concepto los proveedores requeridos por el Centro Comercial se enfocan principalmente en los servicios básicos y empresas de mantenimiento, también se

considera a las organizaciones que emiten los permisos y regulaciones para el funcionamiento. A continuación se presenta un listado de los proveedores actuales.

Tabla 3. Proveedores

| RAZON SOCIAL | NOMBRE COMERCIAL | PRODUCTO |
|--|--|---|
| Gobierno autónomo descentralizado del Cantón Latacunga | Municipio de Latacunga | Agua potable Patente municipal, predio |
| Elepcosa | Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi | Energía eléctrica |
| Atvcable Cia. Ltda. | | Televisión por cable |
| Cuerpo de bomberos de Latacunga | | Tasa de bomberos |
| Radio Municipal Latacunga | | Publicidad |
| www.aldiaonline.com | | Noticiero Cotopaxi en línea |
| Molina Villamarin Luis Anibal | Radio Élite | Publicidad radio elite |
| Sociedad civil en nombre colectivo | Ferrocenter | Accesorios de ferretería |
| Corrales Patricia Elizabeth | Ferretería Victoria | Pintura y accesorios |
| Pasquel Nancy Cecilia | El foco | Material eléctrico |
| Osorio Fernando Joselito | Disfob | Cerámica y pisos |
| Terán Ana Cecilia | Distribuidora familia | Papel higiénico |
| Carrillo Rosana Elizabeth | Imprenta industria grafica | Elaboración de facturas |
| Andrade Hernan Antonio | Comercial Andrade e hijos | Materiales de construcción |
| Ríos Eugenio Delfín | Distribuidora Española | Útiles de aseo |
| Rojas Luis Hernan | Pinturas el centro del c | Pintura y accesorios |
| Chuquitarco Byron Gonzalo | | Varios servicios |
| Pulloquina Arturo | Mecánica industrial | Mecánica |
| Castellanos Víctor Arcenio | Conalvid | Aluminio vidrio cerrajería |
| Sr. Jaime Vasquez | | Plomería |
| Aimacaña Pedro Anibal | Tv. Color 36 | Publicidad |

Fuente: Información proporcionada por el Gerente propietario – Sr. Nelson Ayala

En este listado se observa que se cuenta varias alternativas ante un mismo servicio, es decir que en el caso de mantenimiento con productos como pintura y accesorios de ferretería se tiene opciones que permiten negociar el precio u obtener mejores condiciones, también en el caso de comunicación se encuentra que la empresa utiliza ya algunos canales y radios para darse a conocer; lo que representa una oportunidad en proceso de negociación y en el planteamiento de estrategias.

1.1.1.5. Análisis de clientes

(Stanton, Etzel, & Walker, 2003) En el texto citado se menciona que el consumidor final compra los bienes y servicios para su uso personal o su hogar. Pero hay varios tipos de consumidores clasificados por mercados. Entre ellos mercados de consumidores, mercados industriales, mercados revendedores, mercados gubernamentales y mercados internacionales.

El Centro Comercial California por su razón de ser tiene dos tipos de clientes, uno de ellos los clientes internos en este caso aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios y rentan los locales comerciales y el grupo de clientes representan a los clientes actuales y potenciales que visitan y adquieren los bienes y servicios del centro comercial.

En la tabla 4 se hace referencia a las empresas que actualmente se encuentran rentando los locales comerciales

Tabla 4. Clientes actuales

| NRO. | LOCAL | PRODUCTOS |
|-------------|-----------------------------------|--|
| 1 | CALZADO AMAZONAS | Calzado para damas, caballeros y niños, ropa deportiva |
| 2 | ERIDEZONE | Ropa de marca Americana |
| 3 | RESTAURANTE – PIZZERIA CALIFORNIA | Comida Internacional - Alimentos y bebidas |
| 4 | KIDS | Ropa y Zapatos para niños |
| 5 | MARKETING WORLDWIDE | Ventas por TV multi-productos |
| 6 | CALIFORNIA EXPRESS | Comida rápida |
| 7 | ISLA | Postres |

| Tabla 4. Continuación | | |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| NRO. | LOCAL | PRODUCTOS |
| 8 | BODEGA CALZADO AMAZONAS | Mercadería de zapatos |
| 9 | BODEGA VENTAS POR TV | Mercadería |
| 10 | LOCAL TECNOLOGICO | Cámaras de seguridad |
| 11 | LOCAL PREUNIVERSITARIO | Cursos |
| 12 | LOCAL DISPONIBLE | Vacío |
| 13 | LOCAL DISPONIBLE | Vacío |

Fuente: Información proporcionada por el Gerente propietario – Sr. Nelson Ayala

Los clientes externos constituyen los consumidores de los locales comerciales, a pesar de que cada empresa realiza sus propias estrategias de mercadeo, el propietario del Centro Comercial también debe enfocarse en captar la atención del cliente con la finalidad de atraer nuevos clientes y mejorar las condiciones de su infraestructura.

El Centro Comercial California no tiene identificado claramente quienes son sus clientes externos, ni dónde encontrarlos por lo que tampoco se puede estimar un número exacto. Considerándose a este factor como una amenaza latente ya que al existir desconocimiento no se puede determinar a ciencia cierta si sus esfuerzos de marketing están siendo efectivos o no.

1.1.2. Macroambiente

En el texto Teoría del Mercadeo (Benavides, 2003) se expone que el macroambiente son fuerzas externas que influyen en todo tipo de organización que se encuentran interrelacionadas, es decir están sujetas a cambios frecuentes; en gran medida estas fuerzas no pueden ser controladas.

Para el análisis del macroambiente se han considerado el estudio de factores macro económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y culturales; tomando en cuenta que son aquellos que generan oportunidades o amenazas para la empresa, así como cambios en la competencia.

1.1.2.1. Factores económicos

La evolución de los factores económicos puede tener influencia sobre el sector en el que opera la sociedad, estos indicadores pueden escogerse para su análisis de acuerdo a la forma en que puede afectar a su entorno o a su futuro. Para el caso de estudio se ha establecido como relevante el estudio de la balanza comercial considerando que un centro comercial se ve afectado por importaciones de productos, inflación y variación en precios y tasas de interés.

- **Indicadores económicos**

Los indicadores macro económicos permiten observar los factores que influyen en el poder de compra y patrones de gasto del consumidor.

Tabla 5. Indicadores Macroeconómicos

| Indicador | Ene - Junio 2016 | Ene – Junio 2017 | Variación porcentual |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Balanza comercial | \$695.5 millones | \$ 615 millones | -11,6% |
| Inflación | 1,59% | 0,16% | -1,43% |
| Tasa de interés activa | 8,66% | 7,72% | -0,94% |

Fuente: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201708.pdf>

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador de la evolución de la Balanza Comercial, en el primer semestre de este año se registró un superávit de USD 615.0 millones, resultado que responde a una recuperación en valor FOB de las exportaciones petroleras y a un crecimiento de las exportaciones no petroleras. (BCE, 2017)

En los indicadores se puede observar que la inflación ha decrecido comparado con el año 2016 siendo este un factor favorable para el consumo y para las empresas que ofertan productos o servicios.

Otro de los factores importantes de considerar para el consumo es la tasa de interés activa ya que constituye un elemento de soporte para inversiones, emprendimientos o gastos, lo que genera circulante en la economía.

- **Ingreso per Cápita**

De acuerdo a (Sánchez Galán, 2015):

El PIB per cápita, ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes. Con la intención de obtener un dato que muestre de algún modo el nivel de riqueza o bienestar de ese territorio en un momento determinado.

Figura 3: Ingreso per Cápita



Fuente: (Trading Economics, 2017)

El análisis de este indicador muestra la estabilidad económica del país y la relación que existe con el PIB, sin embargo el autor mencionado anteriormente considera que es un ratio discutido para evaluar las condiciones económicas ya que se ignora ciertos aspectos en la distribución de los recursos.

- **Ingresos Mensuales**

De acuerdo a (Eustat, 2004) los ingresos mensuales “Se refiere al conjunto de ingresos netos percibidos por todos los miembros de la familia, aporten o no estos ingresos o parte de los mismos para sufragar los gastos.”

Tabla 6. Ingresos mensuales comparados

| Ingresos | Definición | Año 2017 |
|-------------------------|---|----------------------------|
| Canasta básica familiar | La Canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2017) | \$700,96 Canasta Básica |
| | | \$ 506,90 Canasta vital |
| Ingreso familiar | Para una familia de cuatro, es necesario que 1,6 miembros perciban al menos la Remuneración básica unificada. (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2016) | \$700 |
| Salario mínimo | El salario mínimo corresponde a la remuneración base que debe reconocer como mínimo el empleador. (Observatorio de la PyME- UASB, 2009) | \$375 |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2017), (Observatorio de la PyME- UASB, 2009)

A pesar de que los ingresos mensuales se han incrementado a \$375, este valor no logra cubrir el costo de la canasta básica vital, lo que aún sigue limitando al segmento de mercado de consumo, tomando en cuenta que los servicios a ofertar en su mayoría son suntuarios.

1.1.2.2. Factores políticos

Los procesos políticos pueden llegar a influir el entorno a través de regulaciones o nuevas legislaciones dictadas desde el gobierno, siendo que estas pueden beneficiar o perjudicar a un sector comercial. Entre ellas se analizará la evolución de la política en el Ecuador en los últimos 20 años, las obligaciones tributarias y los cambios actuales, así como la normativa que rige al centro comercial.

En la tabla 7 se puede observar un resumen de los acontecimientos políticos más importantes del país y cómo estos han influido en la estabilidad del mismo considerando que se ha superado procesos de cambios presidenciales, escándalos internacionales y actos de corrupción. Este punto es crucial en los consumidores ya que en épocas de inestabilidad las ventas se contraen comprometiendo empresas.

Tabla 7. Escenario político en el Ecuador

| PERIODO PRESIDENCIAL | PRESIDENTE | DATOS RELEVANTES |
|-----------------------------|----------------------|---|
| 1996 - 1997 | Abdalá Bucaram Ortiz | Corrupción Usufructo de bienes del estado Imagen internacional deteriorada Devaluación de la moneda |
| 1998 - 2000 | Jamil Mahuad | Cambio de moneda Feriado Bancario Crisis Económica Migración Corrupción Golpe de Estado |
| 2000 - 2003 | Gustavo Noboa | Renegociación de la deuda |
| 2003 - 2005 | Lucio Gutiérrez | Intromisión política en poderes del estado Corrupción Destitución presidencial Inestabilidad social |
| 2005 - 2007 | Alfredo Palacio | Apoyo del Congreso Nacional Terminó el periodo presidencial de Lucio Gutiérrez |
| 2007 - 2017 | Rafael Correa | Influencia en la destitución del Congreso Nacional Asamblea Nacional Constituyente Intromisión en poderes del estado Cambio en leyes Protecciones arancelarias 3 periodos presidenciales |
| Mayo de 2017 | Lenin Moreno | Presidente electo |

Fuente: Presidencia de la República
Elaborado por: La investigadora

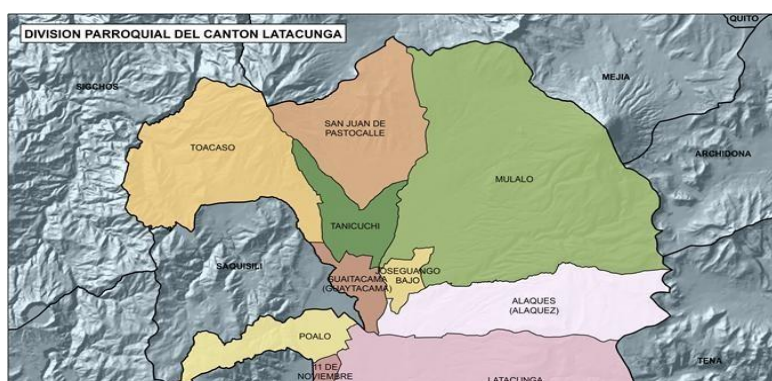
En los últimos 10 años de gobierno se ha observado episodios estables en cuanto a la democracia sin embargo hay incertidumbre frente a las condiciones económicas y decisiones políticas, por lo que se espera que el mercado aún no esté completamente equilibrado considerándose, así como una amenaza para el centro comercial y las empresas que se encuentran rentando los locales comerciales.

1.1.2.3. Factores demográficos

Los factores demográficos son los estudios de la población desde el punto de vista de sus dimensiones, densidad, ubicación, género, raza, ocupación, entre otras, estos datos representan las características de las poblaciones humanas ya se constituye como el mercado de consumo. (Benavides, 2003)

- **Datos demográficos de la ciudad de Latacunga**

Figura 4: Datos demográficos del Cantón Latacunga



| | |
|------------|--|
| Población: | 170.5 mil hab. (41.7% respecto a la provincia de COTOPAXI). |
| Urbana: | 37.4% |
| Rural: | 62.6% |
| Mujeres: | 51.7% |
| Hombres: | 48.3% |
| PEA: | 54.5% (42.7% de la PEA de la provincia de COTOPAXI) |

Fuente: Ficha de datos generales del Cantón Latacunga (SNI, 2014)

La población de la ciudad de Latacunga en el área urbana corresponde a 63.767 habitantes, siendo el 51.7% mujeres y el 48.3% hombres; también se estima que el 54.5% de población se encuentra en el PEA es decir ya generan ingresos. Este dato se considera importante ya que la mayoría de la población tiene capacidad de compra y por ende el mercado puede estimarse más grande.

- **Ocupación**

Figura 5: Distribución por actividades



Fuente: Ficha de datos generales del Cantón Latacunga (SNI, 2014)

La población en el cantón Latacunga se concentra principalmente en actividades de ganadería y agricultura siendo este el 29,2% de los ingresos, la actividad que le sigue es el comercio al por mayor y menor con el 15.9% lo que quiere decir que la ciudad se dedica a la comercialización de bienes y servicios, dato que coincide con el análisis de la competencia y productos sustitutos al encontrar gran cantidad de negocios en el centro de la ciudad.

- **Nivel de instrucción**

La educación regular incluye a la educación Básica, educación media, Post-Bachillerato, Universidad y Post-grado.

Tabla 8. Nivel de Instrucción

| Nivel | Indicador | % |
|-----------------------------------|---|-------|
| Tasa Neta de Matrícula Primaria | Número de alumnos/as que están matriculados en establecimientos de enseñanza de nivel primario y que pertenecen al grupo de edad 6 -11 años. | 93,0% |
| Tasa Neta de Matrícula Básica | Número de alumnos/as que están matriculados en establecimientos de enseñanza de nivel básico y que pertenecen al grupo de edad 5-14 años. | 95,2% |
| Tasa Neta de Matrícula Secundaria | Número de alumnos/as que están matriculados en establecimientos de enseñanza de nivel secundario y que pertenecen al grupo de edad 12-17 años | 81,0% |
| Tasa Neta de Matrícula Media | Número de alumnos/as que están matriculados en establecimientos de enseñanza de nivel medio y que pertenecen al grupo de edad 15-17 años. | 64,7% |

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC, 2015)

1.1.2.4.Tendencias de moda

Los centros comerciales se caracterizan por concentrar servicios en un solo lugar acompañados de actividades para el esparcimiento, estos negocios se interesan por colocar marcas ancla para atraer gran cantidad de público objetivo, así como de brindar opciones tanto de restauración como diversión. Sin embargo, al ver el crecimiento que ha tenido este tipo de iniciativas la industria ha tomado opciones hacia la innovación y desarrollo, como se muestra en el artículo presentado por (Coninsa, Ramon, 2017). A continuación se cita los avances más relevantes.

- Diseño personalizado, manejo de espacios, comunicación visual
- Diseño de fachadas para ser referentes arquitectónicos
- Ofrecer experiencias a los consumidores
- Ecosistema Urbano (Diseño de áreas para diferentes usos y vinculación con la realidad social)
- Centro comercial abierto al exterior

En función de la información encontrada se considera como una amenaza latente ya que se requiere de inversión en la infraestructura para estar a la vanguardia.

1.1.2.5. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos contribuyen en la mejora de la entrega de productos y servicios al consumidor final, estas innovaciones pueden crear diferentes sectores o alterar el existente como menciona (Martinez & Milla, 2012) en su texto.

De acuerdo con el análisis realizado los avances tecnológicos que influirán en el desarrollo del negocio son aquellos vinculados con el sistema telefónico móvil, ya que este facilitará el acceso y mejorará las experiencias de ocio eliminando los tiempos de espera, como se menciona el artículo "Así serán los centros comerciales del futuro". Con la creación de Apps se podrá encontrar parqueadero y reservar, así como separar una mesa en su lugar de comida de preferencia inclusive hacer pedidos de comida. También se presenta opciones de mapas interactivos del lugar.

Otro avance tecnológico que integrar es el incremento en espacios para restauración, ya que los estudios muestran que *"los clientes que comen en un centro comercial se gastan un 20% más en las tiendas, porque tienen otro tipo de experiencia"* (Braulla, 2015).

Los elementos tecnológicos que considerar como importantes son las tiendas virtuales ya que hoy en día se utiliza para realizar las compras y no salir del hogar por precios, calidad y tiempo de espera; y al contrario de verlo como una amenaza se lo debe usar como una estrategia alterna de compra. El Centro Comercial California ha integrado zonas wifi para sus clientes pero no se vinculan con los clientes para brindar experiencias que generen lealtad en el cliente, por lo que este factor puede convertirse en el largo plazo como una amenaza.

1.1.3. Análisis de la situación interna

El sistema de Marketing de una empresa también incluye el análisis de factores internos, estos se encuentran bajo el control de la administración, en este estudio se observa las actividades productivas, financieras y de personal. (Benavides, 2003)

1.1.3.1. Área administrativa

- **Constitución de la empresa**

La empresa en estudio nace a raíz del emprendimiento del Sr. Nelson Ayala de un negocio de Calzado, quien después de varios años de trabajo en la comercialización de zapatos decide dar un impulso tanto a su economía como al desarrollo de la ciudad, ya que para ese momento no se disponía de centros comerciales. En el año 1.994 se adquiere un predio en el Centro de la Ciudad de Latacunga en las calles: Juan Abel Echeverría y Quito, con apoyo de financiamiento privado, en donde se construye un Edificio Comercial de tres plantas; y ya en el año de 1.996 se inicia el funcionamiento con el nombre de Centro Comercial California con 24 locales comerciales en las dos plantas; manteniendo como ingreso principal a Calzado Amazonas.

Este Centro Comercial fue por años el pionero en ventas, sin embargo la competencia y el crecimiento económico ha ido menoscabando los ingresos. También se puede señalar que no existe una empresa constituida para el centro comercial, sino que se trabaja como eje central el local Calzado Amazonas y como nombre comercial “Centro Comercial California”.

- **Organigrama estructural**

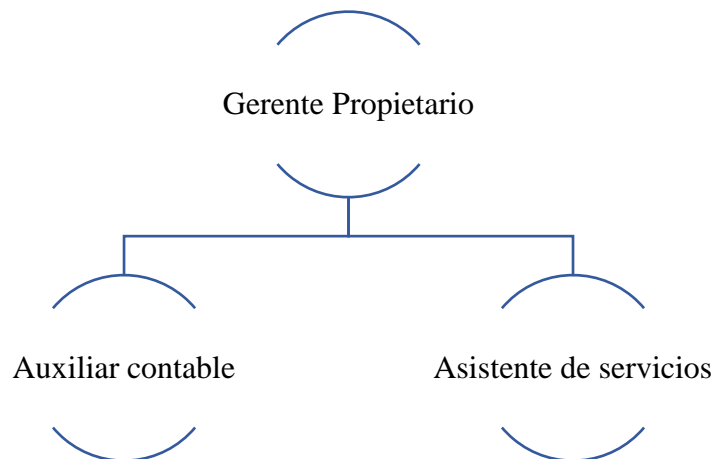
La parte estructural de la empresa la maneja el Gerente Propietario del Centro Comercial California, Sr. Nelson Ayala, quien toma las decisiones administrativas y financieras del negocio.

Sin embargo, se puede decir que no existe una estructura formal y que las actividades se las realiza de forma empírica, tampoco se ha definido procesos, actividades y tareas de los empleados dificultando así el manejo del negocio.

El gerente propietario es quien decide sobre los costos de locales, contratación de proveedores, así como la contratación del personal. Muchas de las actividades son ejecutadas por conocimiento del sector más no por análisis de mercado. El personal a cargo es una auxiliar contable y una asistente de servicios.

Los factores administrativos influyen directamente en el crecimiento empresarial por lo que se considera una debilidad importante a considerar.

Figura 6. Organigrama estructural



Fuente: Elaboración propia. Información proporcionada por el Gerente propietario – Sr. Nelson Ayala

1.1.3.2. Área comercial

El Centro Comercial al ser su razón de ser los servicios, la parte operativa se concentra en el arrendamiento de locales comerciales, zonas de esparcimiento y patio de comidas. Los locales son rentados por tipo de negocio y se pide garantía por adelantado.

Tabla 9. Servicios

| Productos | Imágenes |
|--------------------------------|--|
| Local ancla “Calzado Amazonas” |  |
| Patio de Comidas |  |
| Juegos infantiles |  |
| Locales comerciales |  |

Fuente: Información proporcionada por el Gerente propietario – Sr. Nelson Ayala

Al realizar el estudio se pudo verificar que no existen unos productos definidos y zonas vacías, subutilizando el bien por lo que se considera una debilidad.

1.1.3.3. Área de marketing

- **Estrategias de ventas actuales**

El gerente propietario del negocio toma las decisiones comerciales y de marketing, para lo cual se ha realizado cuñas radiales en radios de la localidad, spot publicitario en TV Color, canal local, publicaciones en la prensa en el diario La Gaceta y La Hora. Se debe aclarar que las cuñas no siempre corresponden al impulso del centro comercial sino más bien a la promoción de la tienda ancla que en este caso es Calzado Amazonas.

Las estrategias de marketing han sido limitadas y sin una planificación previa que responda a objetivos claros y a un segmento de mercado específico siendo esto una debilidad para el crecimiento empresarial.

1.1.4. Área financiera

El área financiera es constituye como un elemento medular de la organización ya que es donde se gestiona los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio. El centro comercial no cuenta con un área financiera ni con el personal especializado, solo tiene una contadora la misma que se contrata eventualmente para que realice los estados financieros que son presentados cada año. La empresa cuenta con una auxiliar contable, quien maneja los bancos, retenciones.

En los ítems posteriores se muestra la información contable con la se cuenta, la misma que no es completa dificultando su análisis.

- **Ingresos por ventas**, los recursos que ingresan al negocio corresponden a la renta de los locales comerciales, ascendiendo a un valor de \$1.104,5.

- **Costos de ventas**, ya que el giro del negocio es el servicio por los locales comerciales se integra el costo como mantenimiento del edificio y suministros \$198,20.
- **Gastos**, los gastos integran sueldos, depreciación del edificio, entre otros ascendiendo a \$547,08.
- **Estados financieros**, no se ha logrado recopilar toda la información financiera ya que solo disponen del estado de resultados como único dato.

Tabla 10. Estado de Resultados

| CENTRO COMERCIAL CALIFORNIA | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 | | | |
| INGRESOS | | | |
| VENTAS NETAS | 13.254,00 | | |
| TOTAL VENTAS NETAS | | 13.254,00 | |
| COSTOS Y GASTOS | | | |
| UTILIDAD BRUTA | | | 13.254,00 |
| GASTOS DE OPERACIONES | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | |
| SUELDOS, SALARIOS | 1.875,00 | | |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 1.875,00 | |
| GASTOS DE VENTA | | | |
| PROMOCION Y PUBLICIDAD | 540,00 | | |
| SUMINISTROS ASEO Y LIMPIEZA | 48,20 | | |
| MANTENIMIENTO | 150,00 | | |
| PATENTE MUNICIPAL | 1.650,00 | | |
| DEPRECIACION EDIFICIO | 2.500,00 | | |
| TOTAL GASTOS DE VENTA | | 4.888,20 | |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | | 6.763,20 |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES | | | 6.490,80 |

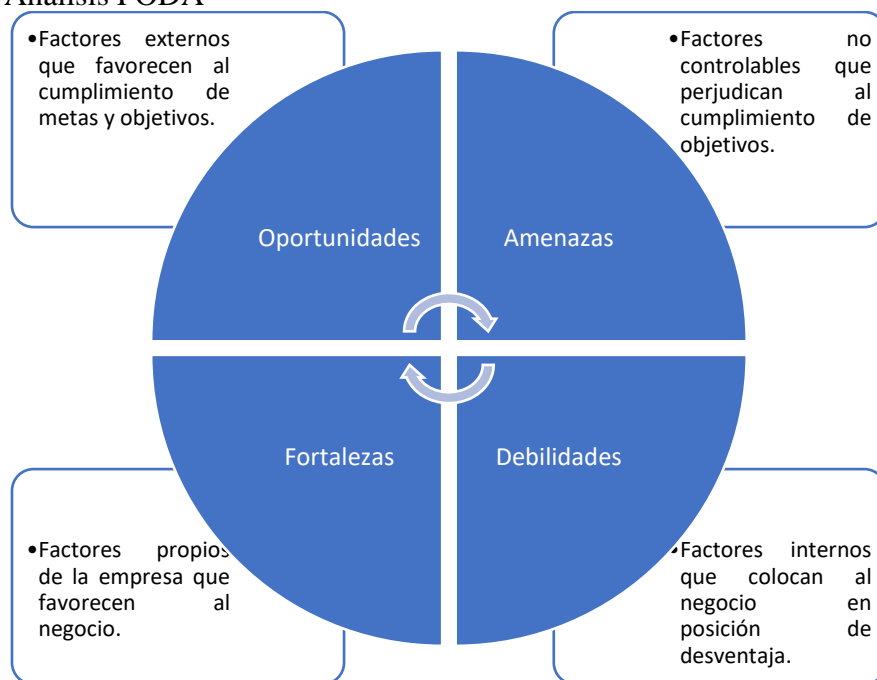
Fuente: Auxiliar contable Centro Comercial California

La información financiera proporcionada es limitada para realizar un análisis profundo lo que se considera una debilidad de gran impacto el no contar con las herramientas adecuadas a la hora de tomar decisiones.

1.2. Análisis FODA

La valoración global de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT en inglés o DAFO en español. (Kotler, Bowen, Rufín, & Reina, 2005)

Figura 7. Análisis FODA



Fuente: (Sainz, 2014) El plan de marketing en la práctica

Para la realización del análisis FODA se ha considerado todos los elementos estudiados en el entorno externo e interno que afectan al centro comercial.

Figura 8. Matriz FODA

| MATRIZ F.O.D.A | | |
|---|---|---|
| | <p>FORTALEZAS</p> <p>Directivos y administrativos con experiencia. Infraestructura propia</p> <p>No posee deuda Insumos de calidad. Ubicación y localización Reconocimiento de marca ancla</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>Sin definición y estrategia financiera No esta definida una estructura organizacional Limitada capacidad para la generación de recursos financieros. Notoriedad de marca escasa No cuentan con un plan de marketing. Areas subutilizadas</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Incremento de la capacidad adquisitiva Acceso al segmento de mercado</p> <p>Buenas relaciones con los proveedores</p> <p>Estabilidad política Impulso a pymes</p> | <p style="text-align: center;"><i>Estrategias F.O.</i></p> <p>Penetración en el mercado con costos bajos Opciones de compra variadas Aprovechamiento de ubicación con atractivos económicos para el segmento</p> | <p style="text-align: center;"><i>Estrategias D.O.</i></p> <p>Publicitar a la empresa y sus productos Desarrollar modelo de gestión</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>Apertura de nuevas empresas con productos sustitutos Poder de negociación concentrado en clientes</p> <p>Fortalecimiento de la competencia y masificación de su oferta. Inestabilidad económica. Sueldos inferiores a canasta familiar Incremento en el subempleo Tendencias de moda orientadas a infraestructura Los sistemas tecnológicos se orientan a brindar experiencias a los clientes</p> | <p style="text-align: center;"><i>Estrategias F.A.</i></p> <p>Aprovechamiento de infraestructura Implementar tecnologías Desarrollar actividades que generen experiencias en los clientes</p> | <p style="text-align: center;"><i>Estrategias D.A.</i></p> <p>Realizar planes estratégicos anuales Realizar alianzas estratégicas</p> |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

1.2.1. Matriz de Evaluación del Análisis Interno

La matriz de factores claves internos sugiere la posición que se ocupa con los factores controlables de la empresa, lo que permite observar la manera en que el negocio puede responder ante las debilidades y aprovechamiento de oportunidades. Se utiliza matrices pre diseñadas por el Ing. Francis Salazar MBA. Para una evaluación rápida de los indicadores correspondientes al FODA, matriz combinada y PEYEA.

La calificación que se obtiene es de 2,46 puntos, es decir que se encuentra abajo del promedio superando las debilidades a las fortalezas.

Tabla 11. Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | | | |
|---------------------------------|--|--------------|--------------------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Directivos y administrativos con experiencia. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2.- | Infraestructura propia | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 3.- | No posee deuda | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 4.- | Insumos de calidad. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 5.- | Ubicación y localización | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 6.- | Reconocimiento de marca ancla | 0,05 | 3 | 0,15 |
| DEBILIDADES | | VALOR | CLASIFICACIÓN FEC | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Sin definición y estrategia financiera | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 2.- | No esta definida una estructura organizacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3.- | Limitada capacidad para la generación de recursos financieros. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 4.- | Notoriedad de marca escasa | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 5.- | No cuentan con un plan de marketing. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 6.- | Areas subutilizadas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL | | 1 | | 2,46 |

| Valor | |
|---|---------------------|
| 0,0 | Sin importancia |
| 1,0 | Muy importante |
| | |
| Clasificación del factor externo clave | |
| 4 | Excelente |
| 3 | Arriba del promedio |
| 2 | Nivel promedio |
| 1 | Deficiente |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

1.2.2. Matriz de Evaluación del Análisis Externo

El análisis de los factores externos muestra la posición de las variables incontrolables, y si la empresa está en la capacidad de responder a los desafíos del sector. La calificación de esta matriz es de 2,55 puntos lo cual indica que se encuentra sobre el promedio, es decir responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector, las estrategias de la empresa deberán estar enfocadas a aprovechar las oportunidades existentes y reducir al mínimo las posibles amenazas externas.

Tabla 12. Matriz EFE

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | | | | |
|---------------------------------|---|--------------|----------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Incremento de la capacidad adquisitiva | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 2.- | Acceso al segmento de mercado | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3.- | Buenas relaciones con los proveedores | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4.- | Estabilidad política | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5.- | Impulso a pymes | 0,1 | 3 | 0,3 |
| AMENAZAS | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Apertura de nuevas empresas con productos sustitutos | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2.- | Poder de negociación concentrado en clientes | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3.- | Fortalecimiento de la competencia y masificación de su oferta. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4.- | Inestabilidad económica. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5.- | Sueldos inferiores a canasta familiar | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 6.- | Incremento en el subempleo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 7.- | Tendencias de moda orientadas a infraestructura | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 8.- | Los sistemas tecnológicos se orientan a brindar experiencias a los clientes | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | | | 0 | 0 |
| TOTAL | | 1 | | 2,55 |

| Valor | |
|---|---------------------|
| 0,0 | Sin importancia |
| 1,0 | Muy importante |
| Clasificación del factor externo clave | |
| 4 | Excelente |
| 3 | Arriba del promedio |
| 2 | Nivel promedio |
| 1 | Deficiente |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

La matriz de evaluación Interna Externa (IE) muestra la posición de la estrategia que debe adoptar la empresa basada en los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, estas estrategias pueden ser Crecer y Construir si se encuentra en el cuadrante I, II o IV, Conservar y Mantener si recae en los cuadrantes III, V o VII y Cosechar o Enajenar en los cuadrantes VI, VIII y IX.

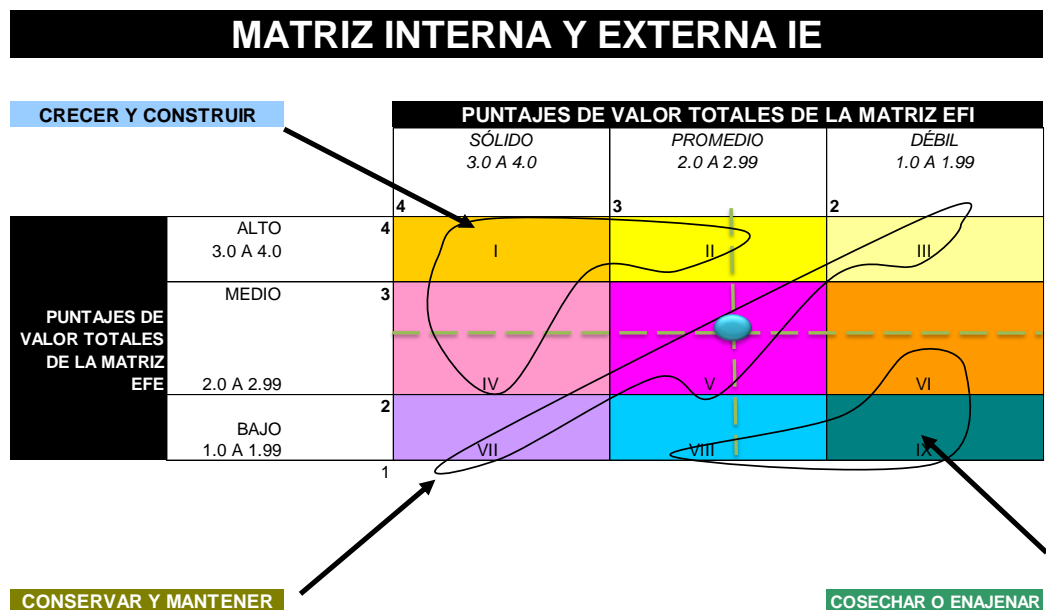
De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz la estrategia a utilizar debe enfocarse en Conservar y mantener, es decir que los esfuerzos realizados deben ayudar a mejorar las condiciones actuales y superar las debilidades.

Los valores utilizados para llegar a esa conclusión son:

- Total matriz EFI 2,46
- Total matriz EFE 2,55

Para una mayor apreciación se muestra la figura siguiente :

Figura 9. Matriz combinada IE



Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

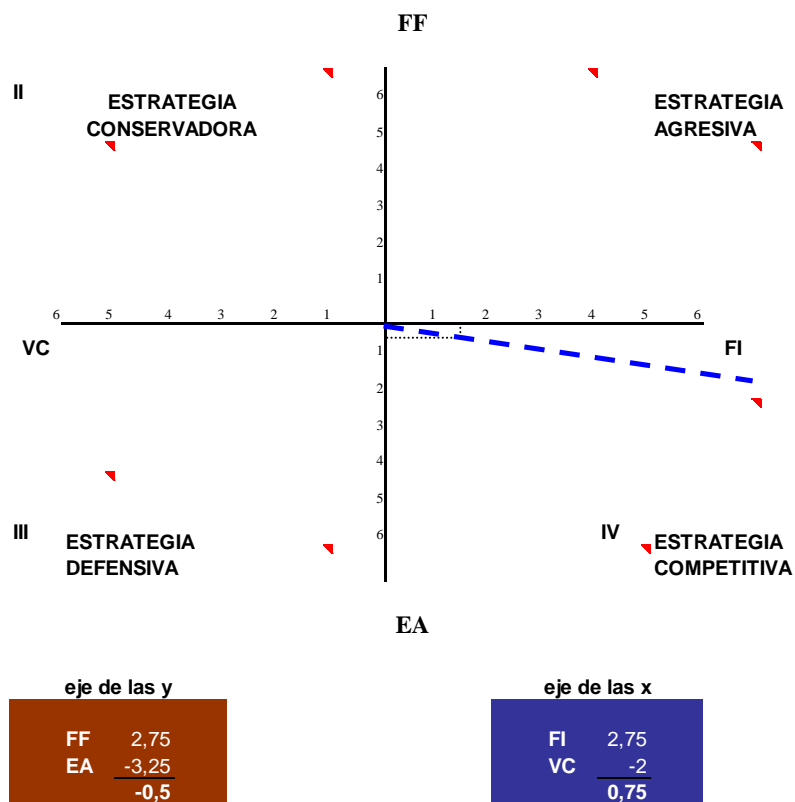
1.2.4. Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones

La matriz de posicionamiento estratégico evalúa las condiciones internas y del sector para determinar una estrategia clara orientada al mercado. La evaluación se la ha realizado en función de los datos encontrados tanto en factores externos e internos.

Calificación de factores:

- Fortalezas financieras 2,75
- Fortalezas industriales o del sector 2,75
- Ventaja Competitiva -2
- Estabilidad Ambiental – 3,25

Figura 10. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

La estrategia para seguir de acuerdo con la calificación obtenida se encuentra en el cuadrante de estrategia competitiva, lo que quiere decir que con esas fortalezas y oportunidades de mercado sus acciones deberán estar orientadas a ganar participación de mercado, realizar tácticas que permitan captar la atención del cliente y llamar la atención de la competencia.

En la siguiente tabla se encuentra desglosado los ítems evaluados para la construcción de la matriz de posicionamiento y valoración de cada uno de ellos, cada factor tiene su calificación orientada por coordenadas para graficar la matriz.

Tabla 13. Calificación de la Matriz PEYEA

| MATRIZ POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACION DE ACCIONES | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|-------------|
| FORTALEZAS FINANCIERAS | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 | +6 | TOTAL |
| Rentabilidad | | | | X | | | 4 |
| Capital de Trabajo | | | X | | | | 3 |
| Liquidez | | | X | | | | 3 |
| Flujo de Efectivo | X | | | | | | 1 |
| TOTAL | 1 | | 6 | 4 | | | 2,75 |
| <u>Calificación</u> | | | | | | | |
| +1 : Peor | | | | | | | |
| +6 : Mejor | | | | | | | |

| FORTALEZAS INDUSTRIAL | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 | +6 | TOTAL |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------|
| Potencial de Crecimiento | | | X | | | | 3 |
| Barreras de Entrada | | X | | | | | 2 |
| Potencial de Utilidades | | | X | | | | 3 |
| Estabilidad Financiera | | | X | | | | 3 |
| TOTAL | | 2 | 9 | | | | 2,75 |
| <u>Calificación</u> | | | | | | | |
| +1 : Peor | | | | | | | |
| +6 : Mejor | | | | | | | |

| VENTAJA COMPETITIVA | -6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | TOTAL |
|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|-----------|
| Participación en el Mercado | | | | X | | | -3 |
| Calidad de Producto | | | | | X | | -2 |
| Control sobre Proveedores | | | | | | X | -1 |
| Lealtad de los Clientes | | | | | X | | -2 |
| TOTAL | | | 4 | | 4 | 1 | -2 |
| <u>Calificación</u> | | | | | | | |
| -1 : Mejor | | | | | | | |
| -6 : Peor | | | | | | | |

| ESTABILIDAD AMBIENTAL | -6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | TOTAL |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|--------------|
| Precios Productos Competidores | | | | X | | | -3 |
| Variabilidad de la Demanda | | | | X | | | -3 |
| Empleo | | | X | | | | -4 |
| Aspectos Políticos | | | | X | | | -3 |
| TOTAL | | | 8 | 3 | 2 | 1 | -3,25 |
| <u>Calificación</u> | | | | | | | |
| -1 : Mejor | | | | | | | |
| -6 : Peor | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de matrices Salazar, F. (2010)

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados permite identificar información relevante en la que las empresas se soportan para la toma de decisiones, como lo menciona Malhotra en su texto:

(Malhotra, 2005) La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (p. 8)

2.1. Objetivos de la Investigación

2.1.1. Objetivo General

Identificar las condiciones y características del segmento de mercado lo que permita establecer estrategias de marketing adecuadas, con la finalidad de ganar posicionamiento en el mercado.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar información relevante sobre la estructura interna del negocio lo que permita establecer las condiciones actuales para competir en el mercado.
- Establecer necesidades y requerimientos del target seleccionado para captar oportunidades de mercado.

- Recopilar y analizar datos relacionados con los elementos del marketing para posicionamiento de marca.

2.2.Segmentación del mercado

La segmentación de mercados consiste en dividir un mercado total en consumidores finales y usuarios empresariales, pero podría todavía ser muy extensos por lo que es necesario dividirlos en objetivos más específicos e identificar sus características como menciona (Stanton, Etzel, & Walker, 2003) en su texto.

2.2.1. Mercado actual

El Centro Comercial California atiende a la localidad de la ciudad de Latacunga, que se encuentra en la parte urbana y central, principalmente a la parroquia La Matriz. Ofrece dos tipos de servicios, el primero el arrendamiento de locales comerciales para empresas de servicios, productos y alimentos; y la otra es al consumidor final que busca una experiencia de compra y entretenimiento.

2.2.2. Determinación del tamaño del mercado

Para dimensionar el tamaño de mercado se estima necesario establecer parámetros de medición con el modelo real del mercado actual, estos datos son proporcionados por el Gerente Propietario Sr. Nelson Ayala quien durante 22 años ha trabajado en el negocio. Se debe considerar que la estimación deberá adaptarse a la participación deseada de acuerdo a la capacidad empresarial y de inversión en los elementos de marketing.

Tabla 14. Estimación del mercado actual. Modelo inductivo.

| Parámetro | Medida | Fuentes de información |
|--|---------------|-------------------------------------|
| Habitantes de la ciudad de Latacunga | 170.500 | Censo Inec |
| Habitantes del sector urbano | 37.4% | Censo Inec |
| Habitantes de la parroquia La Matriz | | Censo Inec |
| PEA | 54.5% | Censo Inec |
| Consumo promedio mensual del mercado meta (Locales) | \$ 150 | Datos – Centro Comercial California |
| Consumo promedio anual (locales) | \$ 13.254 | Datos – Centro Comercial California |

Fuente: (BCE, 2017)

2.2.3. Variables de Segmentación

Basado en los conceptos presentados por (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008) y utilizando las principales variables de segmentación de mercados de consumo, se presenta en la tabla 14 los factores determinantes para seleccionar el público objetivo.

Tabla 15. Variables de segmentación

| Variables | Características |
|---|---|
| <u>Variables geográficas:</u> Ciudad Zona Urbana | Latacunga 170.500 habitantes 63.767 habitantes |
| <u>Variables demográficas:</u> Ingresos | Ingresos mensuales de \$ 800 en adelante Ingresos mensuales de \$ 1.500 y más. Inec – quintil 4 y 5 |
| <u>Variables psicográficas:</u> NSE: lo determinan factores como: ocupación, ingresos, educación, riqueza, mostrando preferencias por ciertos productos o servicios. | NSE medio: Tienen empleos o negocios propios. Conforman el grupo de personas que viven en las zonas centrales de la ciudad. |

| | |
|---|--|
| <p>Estilo de vida: se expresa en sus actividades, intereses y opiniones.</p> | <p>Jóvenes estudiantes de secundaria y universitarios.</p> <p>Sociables Triunfadores Integrados a grupos</p> |
| <p><u>VARIABLES CONDUCTIVAS:</u></p> <p>Ocasión de compra: se agrupan según la ocasión en la que tienen la idea, hacen la adquisición o utilizan el producto.</p> <p>Beneficios buscados: se agrupan de acuerdo a los principales beneficios que buscan dentro de cierto producto.</p> <p>Estatus del usuario: No usuario, no sabe de la existencia del servicio. Ex usuario, conoce del servicio y lo dejó de usar. Potencial, conoce del servicio y le interesa. Primerizo, comienza a usar el servicio. Regular, asiste constantemente.</p> <p>Tasa de uso: Usuario ocasional Medio Frecuente</p> <p>Estatus de lealtad: se dividen en grupos según el grado de lealtad algunos son leales a una marca, otros lo son en parte y algunos en ninguna.</p> <p>Etapas de disposición: Ignorante, ignoran que existe. Enterado, que están informados de su existencia. Interesado, muestran interés por asistir. Deseoso, les gustaría asistir. Dispuesto a comprar, quieren ir.</p> <p>Actitud hacia el producto: Entusiasta Positiva, quieren enterarse más. Indiferente Hostil</p> | <p>Regular</p> <p>Calidad en el producto Servicio al cliente Precios Lugares para entretenimiento</p> <p>No usuario Ex usuario Potencial Regular</p> <p>Frecuente</p> <p>Media Absoluta</p> <p>Dispuesto</p> <p>Entusiasta Positiva</p> |

Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

2.3.Diseño de la investigación

La investigación de mercado vincula al cliente con el comerciante mediante la información que se genera, es por esto que se ve necesario establecer los pasos a seguir para recopilar información relevante para la empresa.

2.3.1. Enfoque de la investigación

- **Investigación cualitativa**, permite obtener mayor comprensión del problema a investigar, lo que facilita el acceso a la visión del propietario del Centro Comercial y los enfoques que espera tener; lo que contribuya a generar una propuesta mercadológica apegada a la realidad y necesidad del negocio.
- **Investigación cuantitativa**, este enfoque permite tener acceso a información concluyente, es decir que se pueda determinar características y requerimientos del público objetivo.

2.3.2. Modalidad de Investigación

La investigación requiere de una modalidad de campo para el acceso a información, como los menciona en su texto (Herrera, y otros, 2004), que dicha modalidad se centra en el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen tomando contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del trabajo investigativo.

Los datos que se recogerán en esta modalidad son las relacionadas con la información proporcionada por el Gerente Propietario Sr. Nelson Ayala y los datos emitidos por los clientes internos y externos.

2.3.3. Tipos de Investigación

- **Investigación exploratoria**, de acuerdo a (Malhotra, 2005) este tipo de investigación permite examinar a través del problema para una mejor comprensión. La investigación exploratoria permitirá definir las condiciones con las que se podrá trabajar para reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades.
- **Investigación descriptiva**, su objetivo principal es la descripción exacta de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, entendiendo el funcionamiento del mercado real.

2.3.4. Población y Muestra

Conjunto de elementos u objetos que posee la información que busca el investigador y acerca del cual deben hacerse las inferencias. (Malhotra, 2005)

Tomando en cuenta ese principio se estima como la población objetivo a aquellas personas que viven en la ciudad de Latacunga, en la zona urbana siendo estos 63.767 habitantes. Para el caso de los clientes internos se tomará a población total de 9 empresas que se encuentran trabajando en el Centro Comercial California.

Tabla 16. Población

| Población | Número |
|---------------------------------|---------|
| Habitantes del Cantón Latacunga | 170.500 |
| Habitantes de la zona urbana | 63.767 |

Fuente: (SNI, 2014)

Por el tamaño de la población a investigar se ve necesario estimar una muestra representativa para la investigación, siendo el marco muestral (Malhotra, 2005) “una representación de los elementos de la población meta que consiste en una lista o grupo de indicadores para identificar la población meta”.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizará una fórmula para datos finitos, utilizando el 95% de confianza lo que garantice la credibilidad en los datos así como un error del 5%.

Fórmula:

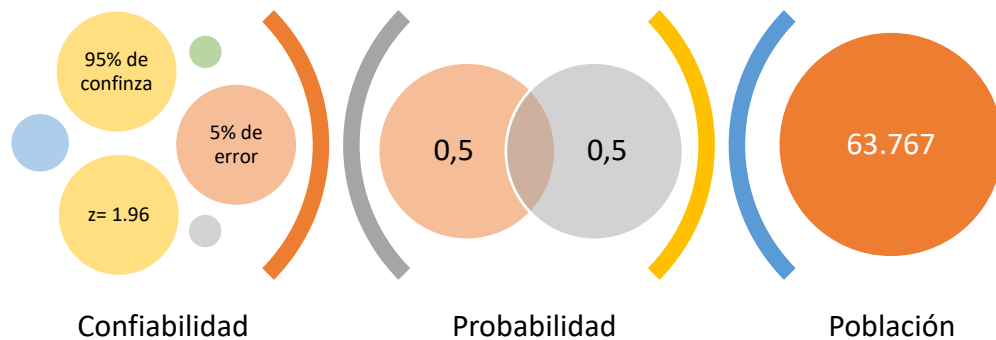
$$n = \frac{z^2 PQN}{z^2 PQ + Ne^2}$$

DONDE:

- n=** Tamaño de la muestra
- Z=** Nivel de confiabilidad
- P=** Probabilidad de ocurrencia
- Q=** Probabilidad de no ocurrencia
- N=** Universo
- E=** Margen de error

Los datos para el cálculo corresponden a:

Figura 11. Tamaño de la muestra



Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{(1,96)^2 (63.767 * 0,5 * 0,5)}{(1,96)^2(0,5 * 0,5) + (63.767) (0,05)^2}$$

$$n = \frac{61.241,82}{0,9604 + (63.767) (0,0025)}$$

$$n = \frac{61.241,82}{160,37}$$

n= 382 encuestas

Con los datos estadísticos presentados se debe realizar 382 encuestas a los clientes potenciales.

2.3.5. Métodos

Para aplicar la muestra se utilizará un muestreo probabilístico que usa un procedimiento en el cual cada elemento de la población tiene la misma oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra (Malhotra, 2005), la aplicación de la encuesta es a través de un muestreo regulado que permita tomar a todos los casos de estudio sin sesgar la información.

2.3.6. Técnicas

Las técnicas que se ajustan para poder recopilar la información necesaria para tomar decisiones y permitan conseguir los objetivos deseados son las encuestas y entrevistas.

A continuación, se muestra la técnica a aplicar de acuerdo con el objetivo.

Tabla 17. Técnicas para la investigación

| Técnica | Objetivos de investigación | Segmento | Número |
|--|---|---|---------------|
| <p>Encuesta, es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito. (Herrera, y otros, 2004).</p> | <p>Recopilar y analizar datos relacionados con los elementos del marketing para posicionamiento de marca.</p> | <p>Encuesta a clientes potenciales</p> | <p>382</p> |
| | <p>Establecer necesidades y requerimientos del target seleccionado para captar oportunidades de mercado.</p> | <p>Encuesta a clientes internos</p> | <p>9</p> |
| <p>Entrevista, es una conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio. (Herrera, y otros, 2004).</p> | <p>Determinar información relevante sobre la estructura interna del negocio lo que permita establecer las condiciones actuales para competir en el mercado.</p> | <p>Entrevista a gerente propietario</p> | <p>1</p> |

Fuente: Elaboración propia

2.3.7. Instrumentos

Para la aplicación de las técnicas seleccionadas se ha definido como instrumentos el diseño de dos cuestionarios estructurados en el caso de las encuestas y para la entrevista un cuestionario semi estructurado.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1 Encuesta a clientes potenciales

Objetivos de la encuesta:

Objetivo 1: La encuesta tiene como objetivo recabar información relevante, sobre gustos y preferencias de los clientes potenciales del Centro Comercial California.

Objetivo 2: Investigar sobre el comportamiento de compra del consumidor para determinar razones, frecuencia de uso y toma de decisiones.

Objetivo 3: Comprobar si el factor de decisión de elección de los usuarios es el local “Calzado Amazonas”.

Objetivo 4: Evaluar el posicionamiento actual de la marca “Centro Comercial California”.

Hipótesis:

H1: Los clientes que visitan el Centro Comercial California son motivados por el Local “Calzado Amazonas”.

H2: Los clientes del Centro Comercial California recuerdan la marca.

Datos generales:

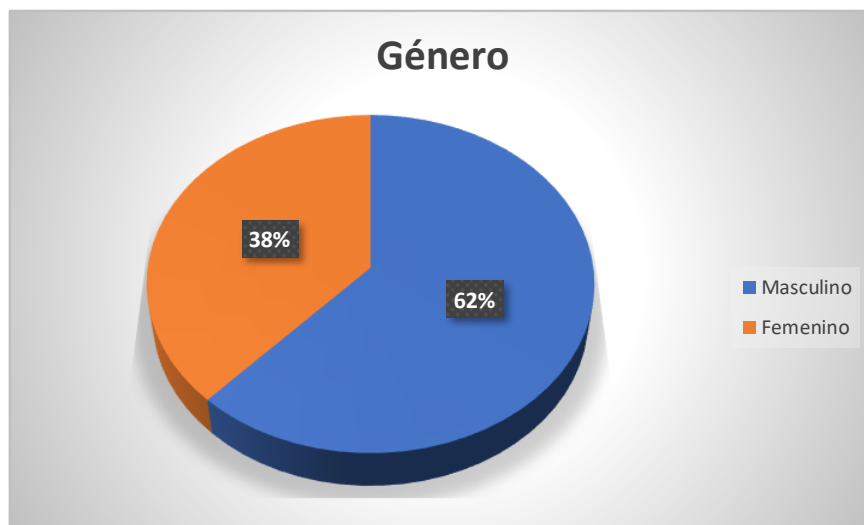
a) Género

Tabla 18. Género

| Género | Porcentaje |
|---------------|-------------------|
| Masculino | 61,90% |
| Femenino | 38,10% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 12. Género



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: De los datos observados se puede especificar que el 61,9% de la población estudiada corresponde al género masculino y el 38,1% al género femenino.

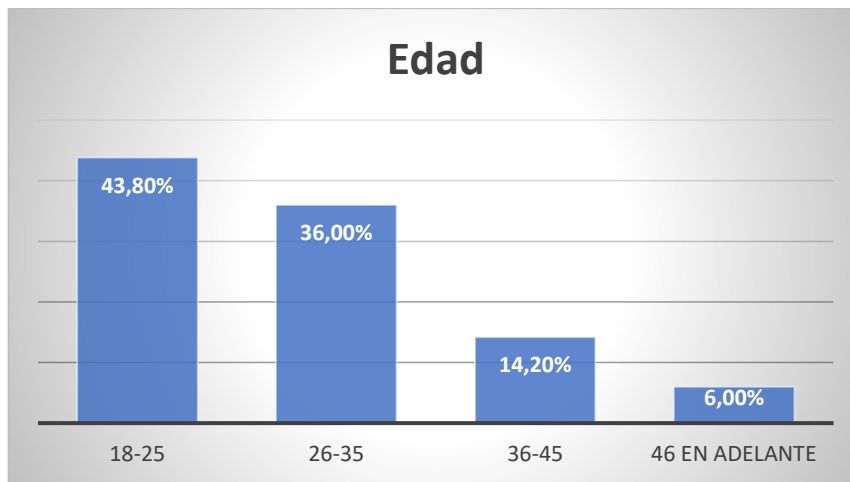
b) Edad

Tabla 19. Edad

| Edad | Porcentaje |
|----------------|------------|
| 18-25 | 43,80% |
| 26-35 | 36,00% |
| 36-45 | 14,20% |
| 46 en adelante | 6,00% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 13. Edad



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: La investigación se ha enfocado en población de entre 18 y 45 años siendo un segmento atractivo, tan solo el 6% corresponde a 46 años en adelante. Cabe mencionar que el 43,8% es de jóvenes de 18 a 25 años ya que son aquellos que frecuentan el lugar y que permanecen en los alrededores.

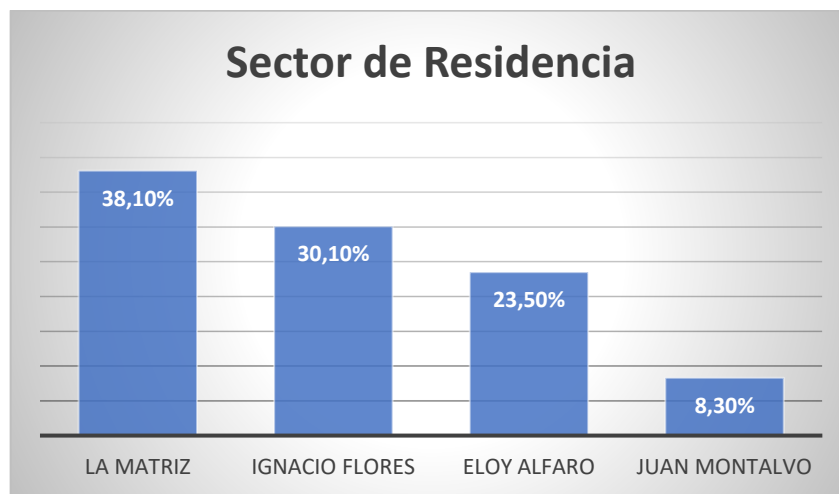
c) Sector de residencia

Tabla 20. Sector de residencia

| Sector de Residencia | Porcentaje |
|-----------------------------|-------------------|
| La Matriz | 38,10% |
| Ignacio Flores | 30,10% |
| Eloy Alfaro | 23,50% |
| Juan Montalvo | 8,30% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 14. Sector de residencia



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: La población estudiada reside en las parroquias urbanas de la ciudad de Latacunga principalmente La Matriz que es la parroquia central e Ignacio Flores ubicada al Sur, sin embargo la distancia entre ambas parroquias es de 10 minutos.

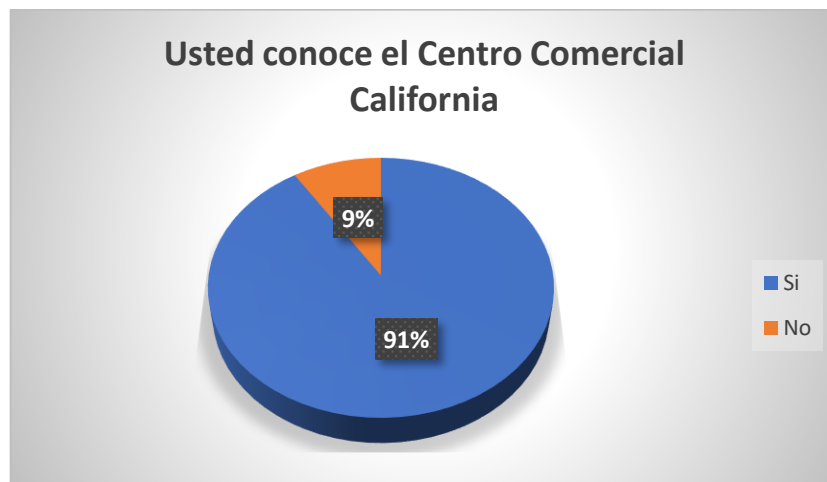
d) Usted conoce el Centro Comercial California

Tabla 21. Conoce el C.C.C.

| Conoce el C.C.C. | Porcentaje |
|-------------------------|-------------------|
| Si | 90,90% |
| No | 9,10% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 15. Conoce el C.C.C.



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 90,9% de la población conoce el Centro Comercial California, un dato relevante para la investigación que eso representa un factor de posicionamiento adecuado.

Datos específicos:

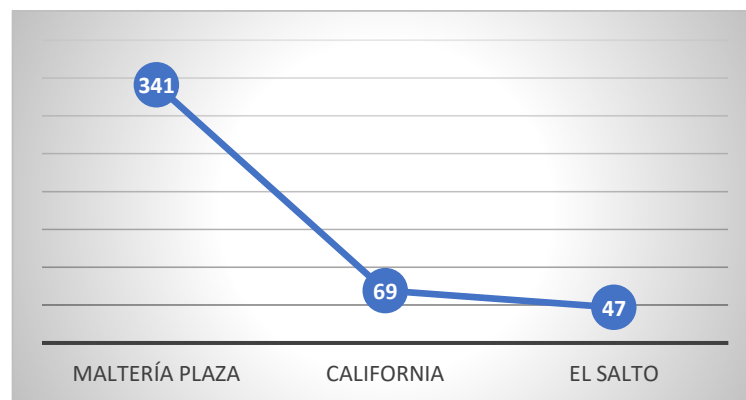
Pregunta 1. Nombre los Centros Comerciales que conoce en Latacunga

Tabla 22. Top of mind

| Centro Comercial | Mención de la marca | Porcentaje | Top of Mind |
|------------------|---------------------|------------|-------------|
| Maltería Plaza | 341 | 75% | 1 |
| California | 69 | 15% | 2 |
| El Salto | 47 | 10% | 3 |
| Total | | 100% | |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 16. Top of mind



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: A los encuestados se les solicitó mencionen los nombres de los Centros Comerciales que se le venía a la cabeza en ese momento, obteniendo como respuesta en los tres primeros lugares a Maltería Plaza, California y El Salto como se muestra en la gráfica, por lo que se puede concluir como dato relevante que el Centro Comercial California si ocupa un lugar en la mente del consumidor y si hay posicionamiento de marca.

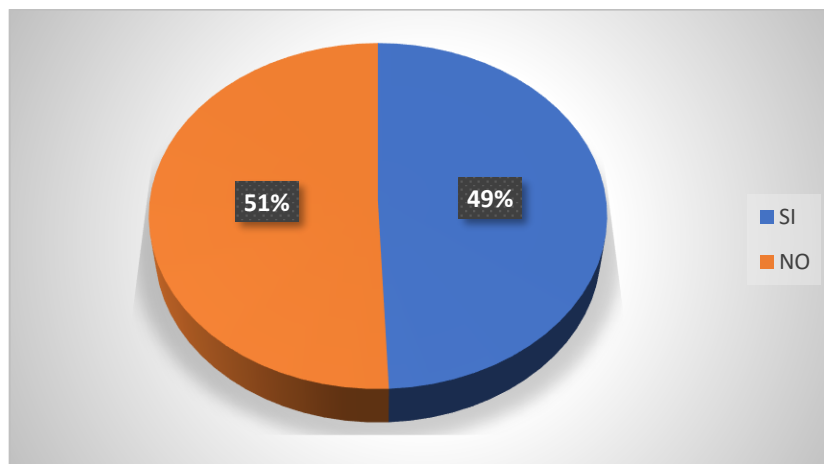
Pregunta 2. Usted recuerda la marca del Centro Comercial California

Tabla 23. Recordación de marca

| Variables | Porcentajes |
|-----------|-------------|
| SI | 49,30% |
| NO | 50,70% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 17. Recordación de marca



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Los encuestados han mencionado con el 49,3% que recuerdan la marca y el 51% no lo hacen, lo que se puede considerar como un factor positivo ya que da pie a unas estrategias de comunicación hacia el desarrollo de una nueva marca sin afectar el posicionamiento.

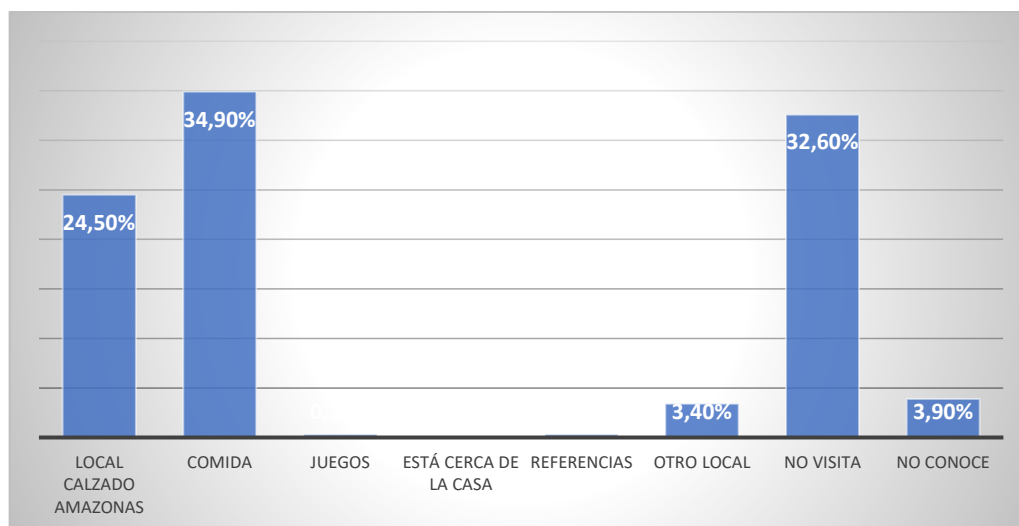
Pregunta 3. Por qué visita usted el Centro Comercial California

Tabla 24. Actividad de referencia para visita

| Variables | Porcentajes |
|------------------------|-------------|
| Local Calzado Amazonas | 24,50% |
| Comida | 34,90% |
| Juegos | 0,30% |
| Está cerca de la casa | 0,10% |
| Referencias | 0,30% |
| Otro local | 3,40% |
| No visita | 32,60% |
| No conoce | 3,90% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 18. Actividad de referencia para visita



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 34,9% de la población menciona que visita el centro comercial por la comida y el 24,5% por el local Calzado Amazonas, lo que permite observar que la mayor parte de la población se orienta hacia productos específicos y no por el servicio.

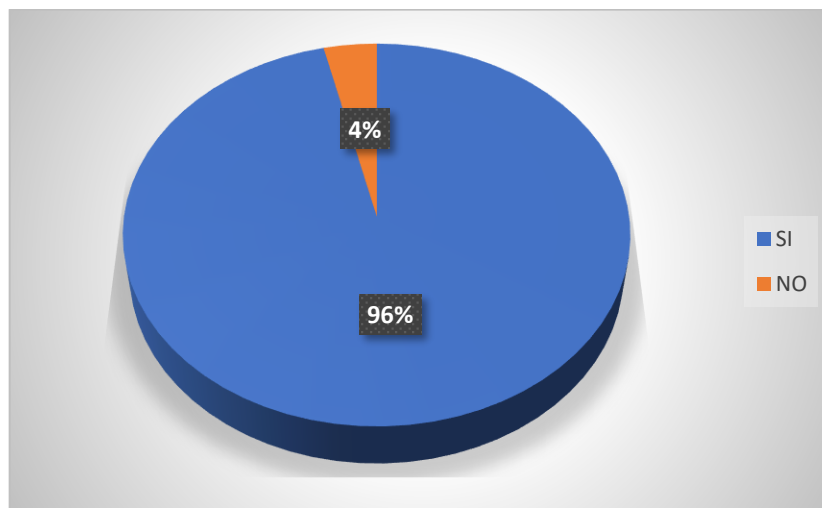
Pregunta 4. Usted visita los centros comerciales

Tabla 25. Visita los centros comerciales

| Variables | Porcentajes |
|-----------|-------------|
| SI | 96,30% |
| NO | 3,70% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 19. Visita los centros comerciales



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 96,3% de la población si visita los centros comerciales en la ciudad, factor relevante considerando que existe un mercado potencial para ser captado.

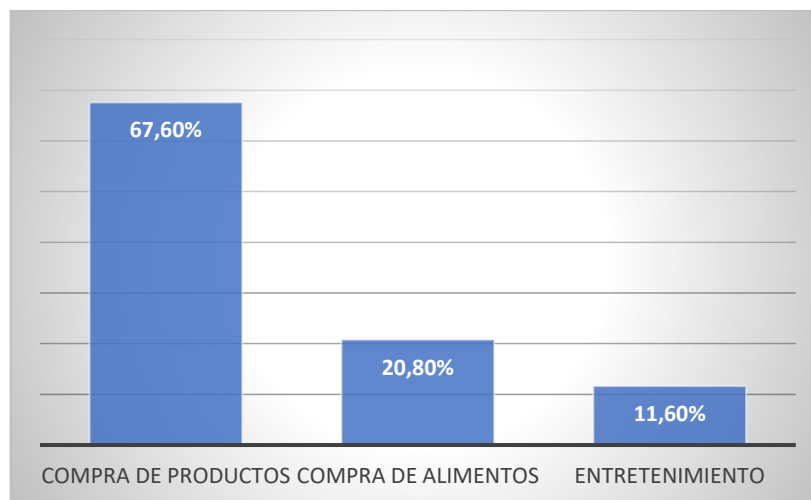
Pregunta 5. Cuál es la razón de su visita

Tabla 26. Razones de visita

| Variables | Porcentajes |
|---------------------|-------------|
| Compra de productos | 67,60% |
| Compra de alimentos | 20,80% |
| Entretenimiento | 11,60% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 20. Razones de visita



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: En la investigación se ha podido definir las razones por las que las personas visitan un centro comercial y lo hacen principalmente para adquirir productos en un 67,6% y el 20,8% compra alimentos, lo que significa una gran oportunidad para captar clientes internos que pongan a disposición de los usuarios productos y servicios.

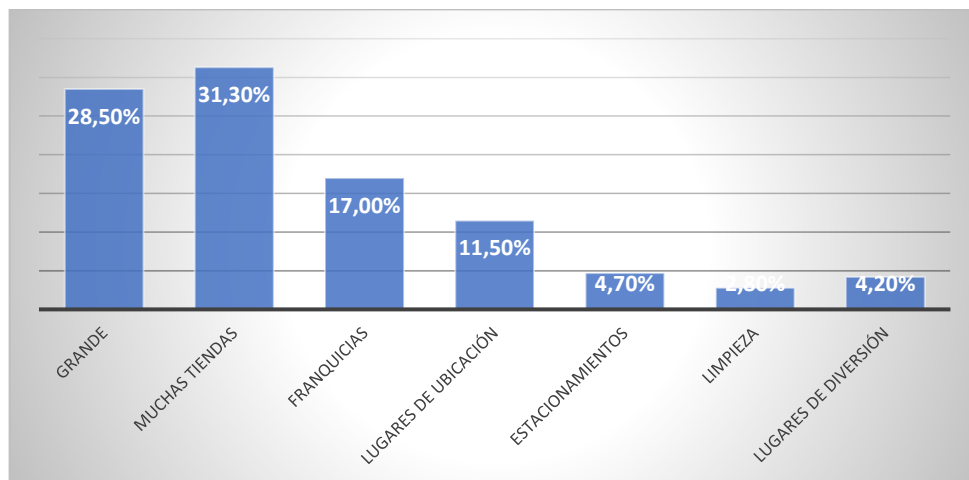
Pregunta 6. Cómo selecciona el centro comercial que desea visitar

Tabla 27. Selección del centro comercial

| Variables | Porcentajes |
|----------------------|-------------|
| Grande | 28,50% |
| Muchas tiendas | 31,30% |
| Franquicias | 17,00% |
| Lugares de ubicación | 11,50% |
| Estacionamientos | 4,70% |
| Limpieza | 2,80% |
| Lugares de diversión | 4,20% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 21. Selección del centro comercial



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Uno de los factores que influye en la decisión para elegir un centro comercial es la cantidad de tiendas que disponga, es decir variedad y tamaño para los usuarios. El 17% de ellos menciona que influye en su decisión la existencia de franquicias.

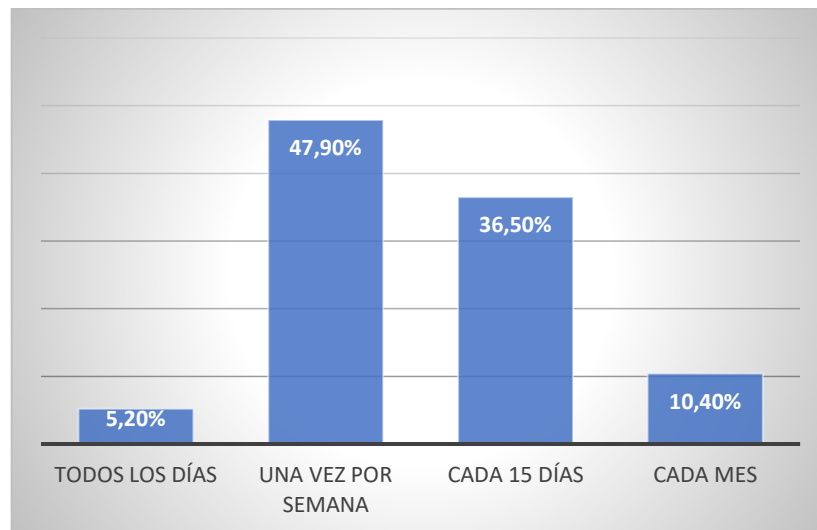
Pregunta 7. Cada qué tiempo visita un centro comercial

Tabla 28. Frecuencia de visita

| Variables | Porcentajes |
|--------------------|-------------|
| Todos los días | 5,20% |
| Una vez por semana | 47,90% |
| Cada 15 días | 36,50% |
| Cada mes | 10,40% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 22. Frecuencia de visita



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 47,9% de la población visita un centro comercial una vez por semana lo que representa una frecuencia alta de visitas y puede representar un nivel de ventas rotativo.

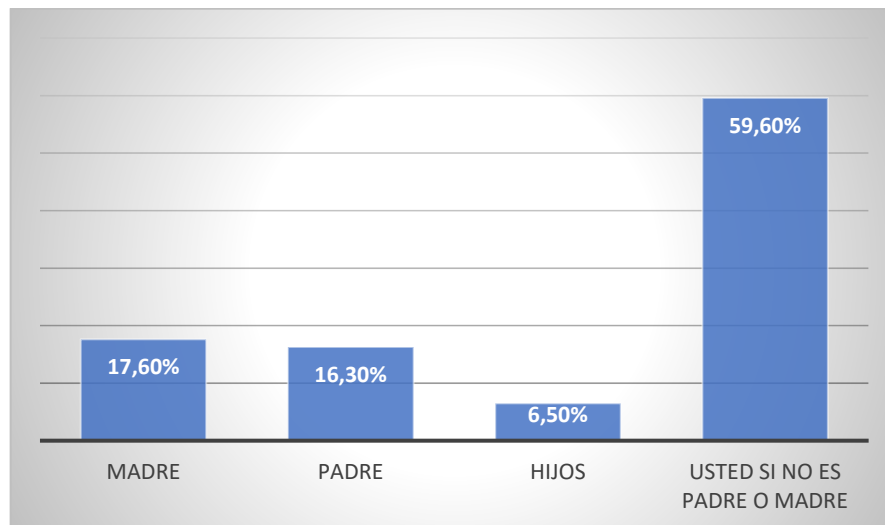
Pregunta 8. Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial

Tabla 29. Toma de decisiones

| Variables | Porcentajes |
|------------------------------|-------------|
| Madre | 17,60% |
| Padre | 16,30% |
| Hijos | 6,50% |
| Usted si no es padre o madre | 59,60% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 23. Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 59,6% de la población opina que decide por cuenta propia, no tiene influencia, y un porcentaje menor representa al padre y madre.

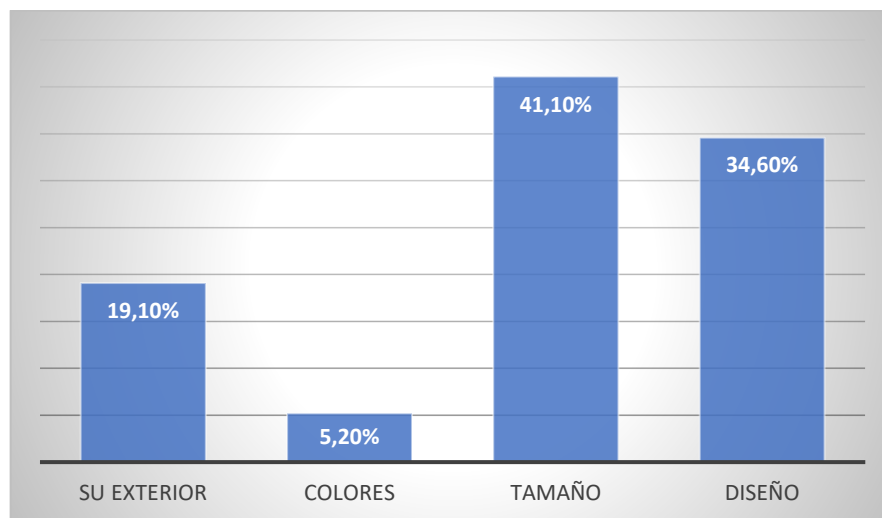
Pregunta 9. Cuando usted visita un centro comercial que es lo primero que observa

Tabla 30. Qué es lo primero que observa en un C.C.

| Variables | Porcentajes |
|------------------|--------------------|
| Su exterior | 19,10% |
| Colores | 5,20% |
| Tamaño | 41,10% |
| Diseño | 34,60% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 24. Qué es lo primero que observa en un C.C.



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 41,1% de la población menciona que el tamaño del centro comercial es importante, así como su diseño con el 34,6%. Factor que se debe considerar para las estrategias de servicio.

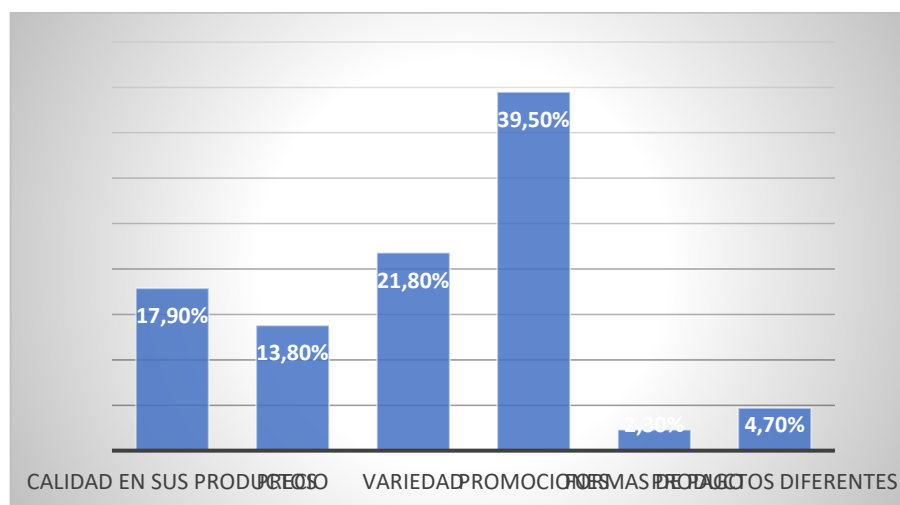
Pregunta 10. Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial

Tabla 31. Beneficios en compras

| Variables | Porcentajes |
|--------------------------|-------------|
| Calidad en sus productos | 17,90% |
| Precio | 13,80% |
| Variedad | 21,80% |
| Promociones | 39,50% |
| Formas de pago | 2,30% |
| Productos diferentes | 4,70% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 25. Beneficios en compras



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Los encuestados hacen referencia a las promociones con el 39,5% como uno de los beneficios más buscados, el 21,8% se refiere a la variedad de los productos y el 17,9% a la calidad.

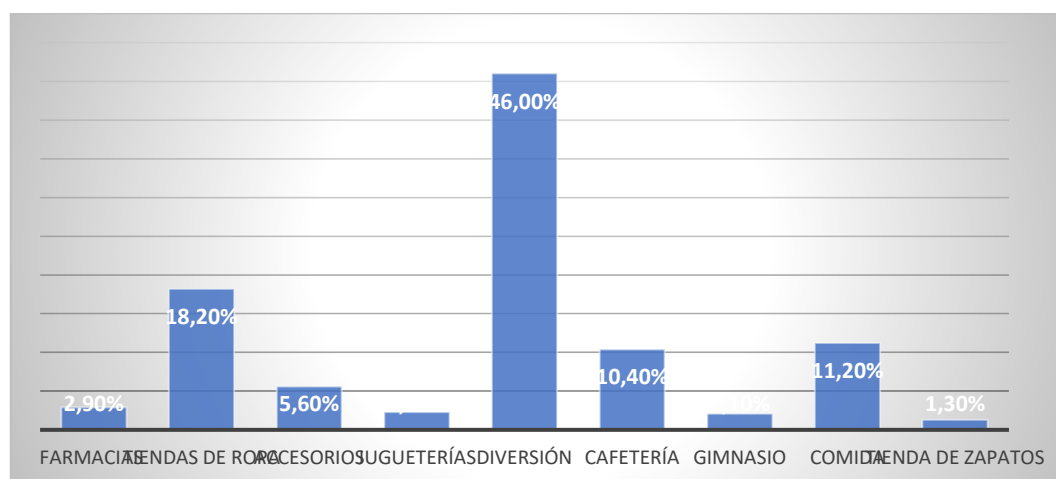
Pregunta 11. Qué clase de locales le gustaría encontrar

Tabla 32. Locales que le gustaría encontrar

| Variables | Porcentajes |
|-------------------|-------------|
| Farmacias | 2,90% |
| Tiendas de ropa | 18,20% |
| Accesorios | 5,60% |
| Jugueterías | 2,30% |
| Diversión | 46,00% |
| Cafetería | 10,40% |
| Gimnasio | 2,10% |
| Comida | 11,20% |
| Tienda de zapatos | 1,30% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 26. Locales que le gustaría encontrar



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 46% de los encuestados mencionan que les gustaría encontrar opciones de diversión, el 18,2% tiendas de ropa variadas, el 11,2% locales de comida y el 10,4% una cafetería.

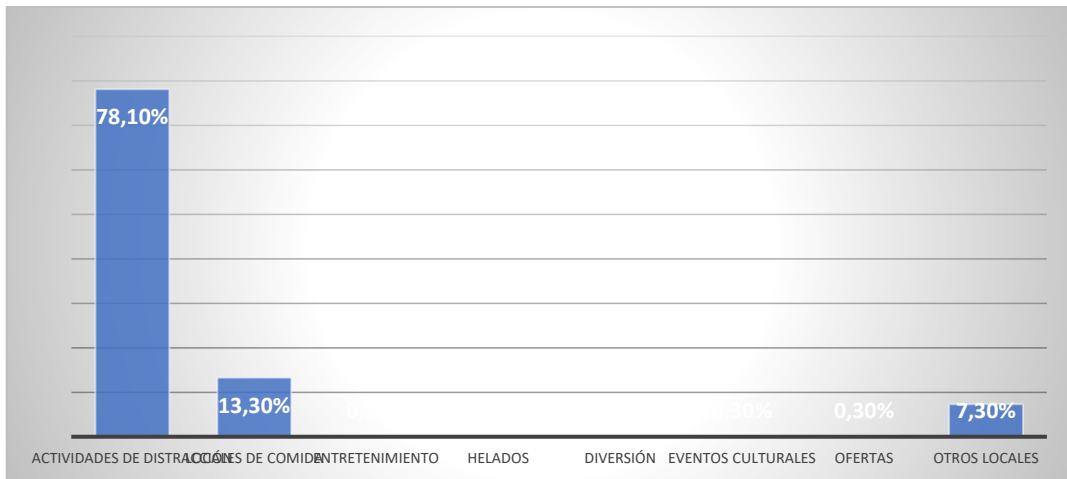
Pregunta 12. Qué tipo de actividades hacen falta en el centro comercial para captar la atención del público

Tabla 33. Actividades para captar la atención

| Variables | Porcentajes |
|----------------------------|--------------------|
| Actividades de distracción | 78,10% |
| Locales de comida | 13,30% |
| Entretenimiento | 0,10% |
| Helados | 0,30% |
| Diversión | 0,30% |
| Eventos culturales | 0,30% |
| Ofertas | 0,30% |
| Otros locales | 7,30% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 27. Actividades para captar la atención



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Los encuestados mencionan con el 78,1% que las actividades que les interesarían son actividades de distracción.

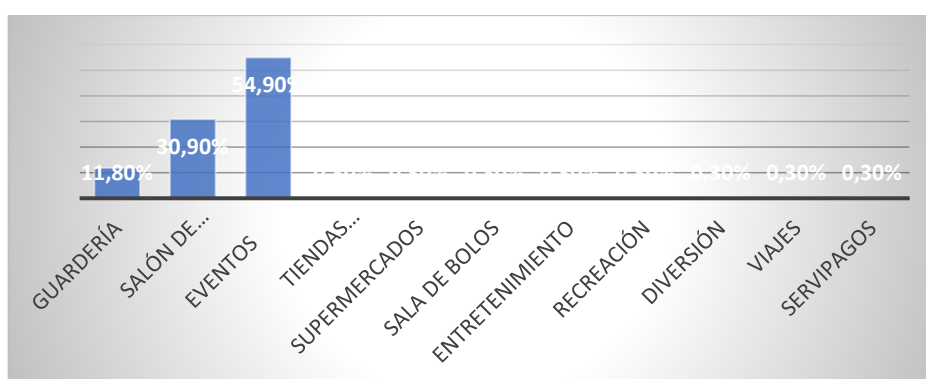
Pregunta 13. Qué servicios complementarios le gustaría encontrar

Tabla 34. Servicios complementarios

| Variables | Porcentajes |
|-------------------|-------------|
| Guardería | 11,80% |
| Salón de eventos | 30,90% |
| Eventos | 54,90% |
| Tiendas musicales | 0,30% |
| Supermercados | 0,30% |
| Sala de bolos | 0,30% |
| Entretenimiento | 0,30% |
| Recreación | 0,30% |
| Diversión | 0,30% |
| Viajes | 0,30% |
| Servipagos | 0,30% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 28. Servicios complementarios



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: La población encuestada menciona que los servicios complementarios más idóneos son los eventos con un 54,9% de aceptación. También se observa con el 30,9% que les gustaría contar con un salón de eventos y con el 11,8% un lugar donde se pueda dejar a los niños mientras realizan sus compras.

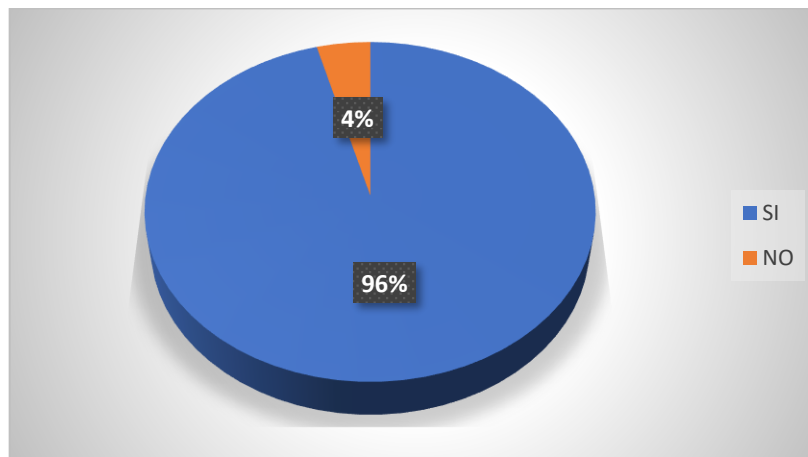
Pregunta 14. Le gustaría que se realice eventos lúdicos y culturales

Tabla 35. Eventos lúdicos y culturales

| Variables | Porcentajes |
|-----------|-------------|
| SI | 95,80% |
| NO | 4,20% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 29. Eventos lúdicos y culturales



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 95,8% de la población opina que los eventos deben ser enfocados en actividades lúdicas y culturales.

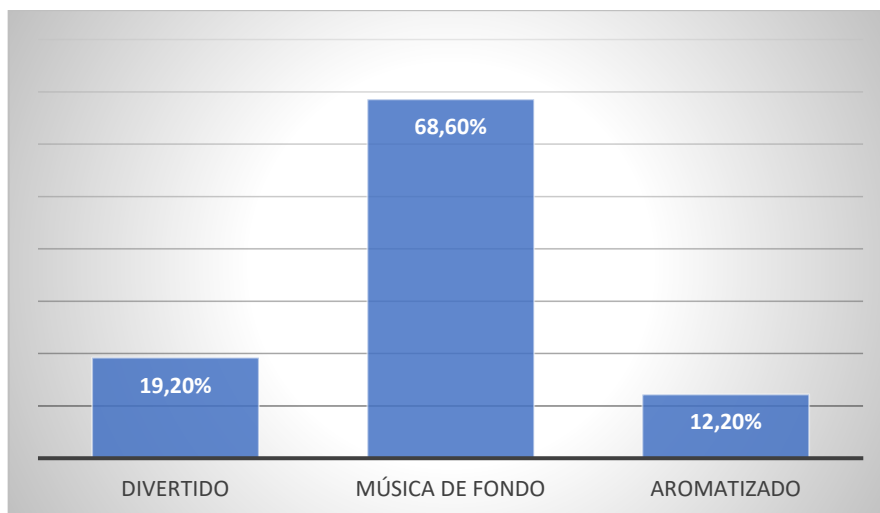
Pregunta 15. Mientras usted realiza sus compras cómo le gustaría que sea el ambiente

Tabla 36. Ambiente

| Variables | Porcentajes |
|------------------|--------------------|
| Divertido | 19,20% |
| Música de fondo | 68,60% |
| Aromatizado | 12,20% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 30. Ambiente



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 68,6% de la población estudiada menciona que la música de fondo generaría un mejor ambiente, el 19,2% considera debería ser divertido y el 12,2% aromatizado.

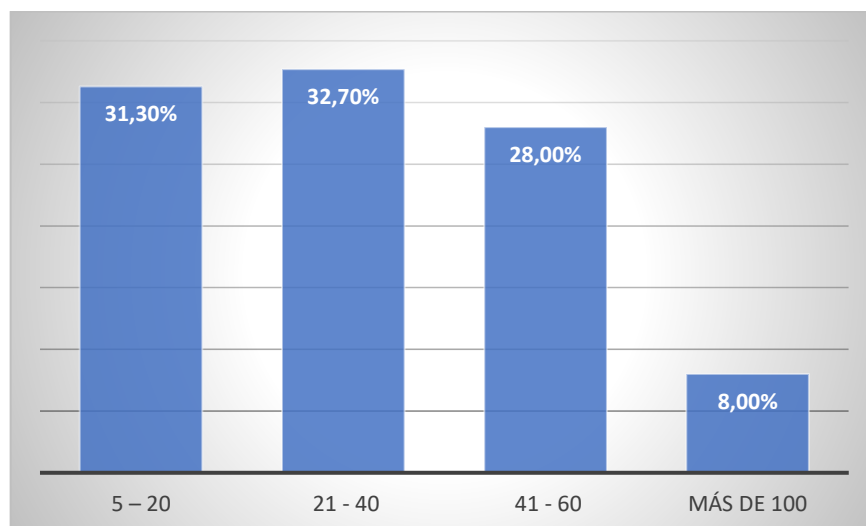
Pregunta 16. Cuánto gasta en promedio en el Centro Comercial

Tabla 37. Cuánto gasta en promedio

| Variables | Porcentajes |
|------------------|--------------------|
| 5 – 20 | 31,30% |
| 21 - 40 | 32,70% |
| 41 - 60 | 28,00% |
| Más de 100 | 8,00% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 31. Cuánto gasta en promedio



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: En la investigación realizada se pudo establecer que la información relacionada al gasto se encuentra dispersa sin embargo, la variación se encuentra entre 5 y 60 dólares, lo que quiere decir que existe un nivel de consumo permanente en este tipo de negocio.

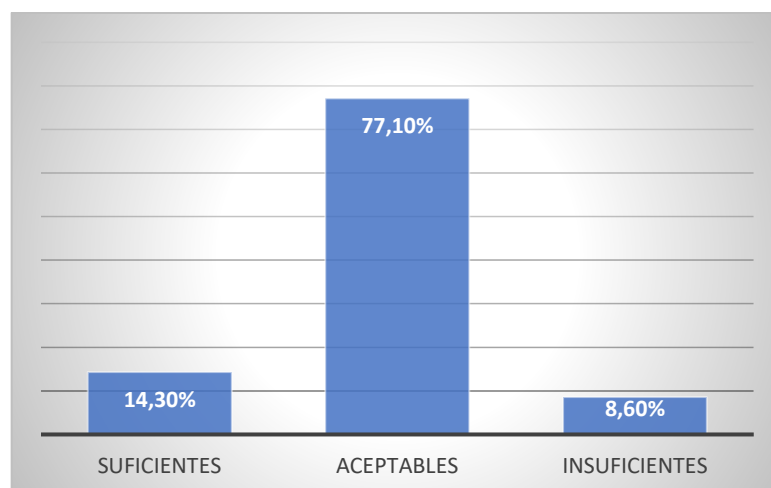
Pregunta 17. Las vías de acceso al centro comercial son

Tabla 38. Vías de acceso

| Variables | Porcentajes |
|---------------|-------------|
| Suficientes | 14,30% |
| Aceptables | 77,10% |
| Insuficientes | 8,60% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 32. Vías de acceso



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: El 77,1% de la población considera que las vías de acceso al centro comercial son aceptables y el 14,3% suficientes, mientras que el 8,6% consideran que son insuficientes.

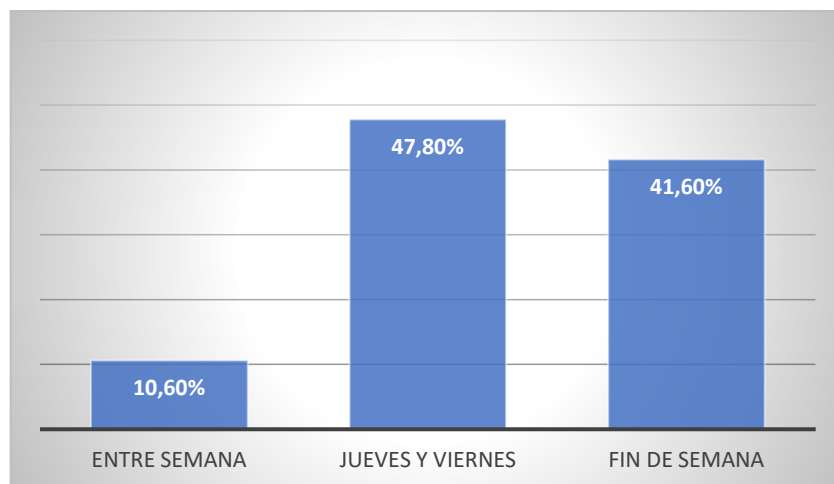
Pregunta 18. Qué días acostumbra visitar con más frecuencia el centro comercial

Tabla 39. Días de visita frecuente

| Variables | Porcentajes |
|------------------|--------------------|
| Entre semana | 10,60% |
| Jueves y viernes | 47,80% |
| Fin de semana | 41,60% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 33. Días de visita frecuente



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Los días de mayor afluencia al centro comercial son los días de jueves a domingo, considerando que se concentra el 89,4% de la población.

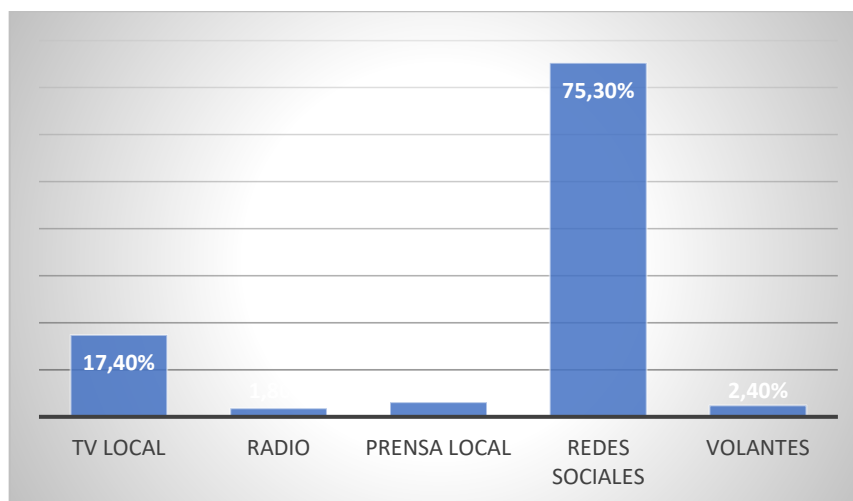
Pregunta 19. Cómo le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial

Tabla 40. Comunicación

| Variables | Porcentajes |
|------------------|--------------------|
| Tv local | 17,40% |
| Radio | 1,80% |
| Prensa local | 3,10% |
| Redes sociales | 75,30% |
| Volantes | 2,40% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 34. Comunicación



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: Como se puede observar en la gráfica el 75,3% de la comunicación les gustaría sea a través de redes sociales y el 17,4% a través de un canal local; lo que significa que las estrategias de comunicación deberán estar enfocadas a estos canales.

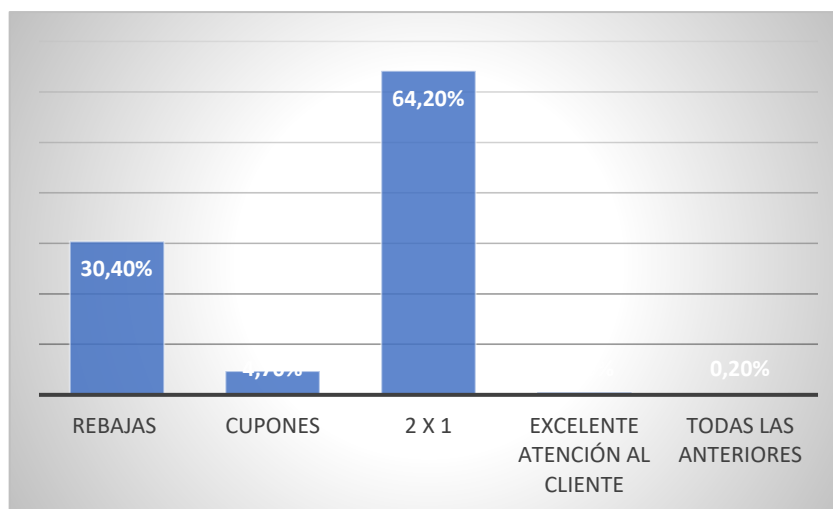
Pregunta 20. Usted valora promociones relacionadas con

Tabla 41. Promociones

| Variables | Porcentajes |
|-------------------------------|--------------------|
| Rebajas | 30,40% |
| Cupones | 4,70% |
| 2 X 1 | 64,20% |
| Excelente atención al cliente | 0,50% |
| Todas las anteriores | 0,20% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 35. Promociones



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Análisis: La población encuestada opina que prefiere promociones 2x1 con el 64,2% y el 30,4% prefiere rebajas.

Comprobación de Hipótesis

H1: Los clientes que visitan el Centro Comercial California son motivados por el Local “Calzado Amazonas”.

Tabla 42. Variables de estudio para H1

| Pregunta | Variable |
|----------|---|
| d | Usted conoce el Centro Comercial California |
| 3 | Por qué visita usted el Centro Comercial California |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Planteamiento para comprobación de hipótesis

Ho Los clientes que visitan el Centro Comercial California no son motivados por el local “Calzado Amazonas”.

H1 Los clientes que visitan el Centro Comercial California son motivados por el local “Calzado Amazonas”.

Nivel de significancia para la prueba de hipótesis

Como se estima que lo más recomendable en temas de investigación y por ser un estadístico aceptable, se trabajará con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión para la prueba de hipótesis

La regla de decisión para probar hipótesis toma como base el nivel de significancia y los grados de libertad en función de las variables de estudio, para poder obtener un comparativo entre el Chi cuadrado tabular y el Chi cuadrado a calcularse, como lo menciona (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) “Se acepta la hipótesis nula si el valor de chi-cuadrado a calcularse es igual o menor a chi-cuadrado tabular, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna”. p.(246)

Por lo que se propone la regla de decisión:

Se acepta la hipótesis nula si el valor de Chi cuadrado a calcularse es igual o mayor al nivel de significancia esperada, caso contrario se rechaza la hipótesis nula.

Cálculo de Chi – Cuadrado para comprobar la hipótesis

Para el cálculo de Chi cuadrado se lo realiza a través del programa estadístico SPSS, realizando una comparación de las variables de estudio explicadas anteriormente.

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|---------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 97,597 ^a | 7 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 58,539 | 7 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 24,109 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 383 | | |

a. 8 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,09.

Fuente: Elaboración propia

Decisión final

Con $X^2 = 97,597$ $gl = 7$, $p = 0.000$, como la significancia es menor que 0.05 se rechaza H_0 , por lo que los clientes que visitan el Centro Comercial California son motivados por el local “Calzado Amazonas”.

Cruce de Variables

Los cruces de variables hacen referencia a la mezcla de dos preguntas realizadas en la investigación de mercado con la finalidad de obtener datos relevantes, y contestar los objetivos planteados para la recopilación de la información.

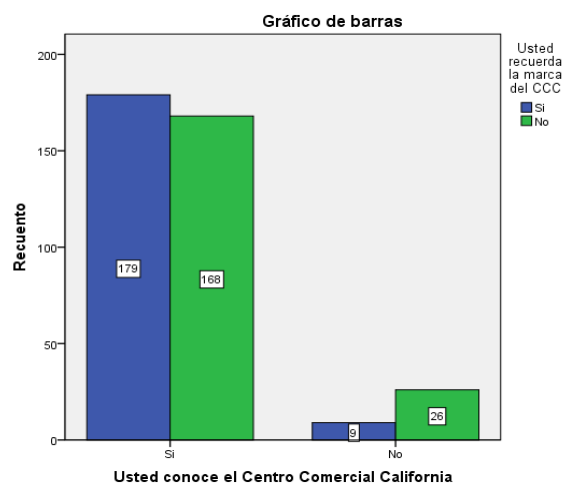
Cruce de la variable 1

Tabla 43. Usted conoce el Centro Comercial California y Usted recuerda la marca

| | | | Usted recuerda la marca del CCC | | Total |
|---|----|-------------|---------------------------------|-------|--------|
| | | | Si | No | |
| Usted conoce el Centro Comercial California | Si | Recuento | 179 | 168 | 347 |
| | | % del total | 46,9% | 44,0% | 90,8% |
| | No | Recuento | 9 | 26 | 35 |
| | | % del total | 2,4% | 6,8% | 9,2% |
| Total | | Recuento | 188 | 194 | 382 |
| | | % del total | 49,2% | 50,8% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 36. Usted conoce el Centro Comercial California y Usted recuerda la marca



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Del 90,8% de la población que si conoce el CCC el 46,9% recuerda la marca, lo que quiere decir que se debe realizar estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de marca.

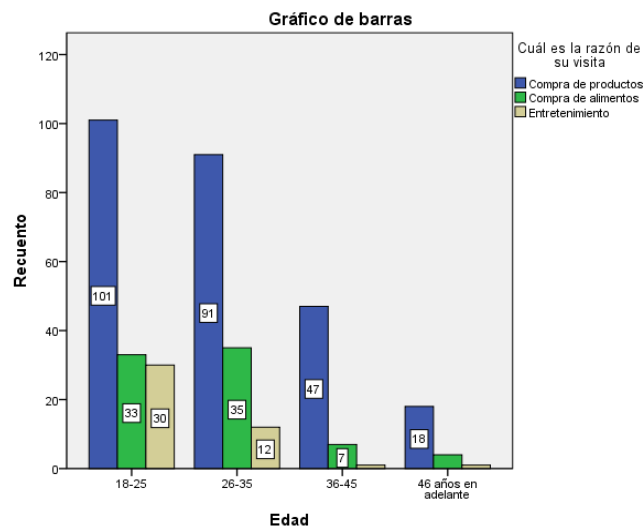
Cruce de la variable 2

Tabla 44. Edad y razón de visita

| | | | Cuál es la razón de su visita | | | Total |
|-------|---------------------|-------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|--------|
| | | | Compra de productos | Compra de alimentos | Entretenimiento | |
| Edad | 18-25 | Recuento | 101 | 33 | 30 | 164 |
| | | % del total | 26,6% | 8,7% | 7,9% | 43,2% |
| | 26-35 | Recuento | 91 | 35 | 12 | 138 |
| | | % del total | 23,9% | 9,2% | 3,2% | 36,3% |
| | 36-45 | Recuento | 47 | 7 | 1 | 55 |
| | | % del total | 12,4% | 1,8% | ,3% | 14,5% |
| | 46 años en adelante | Recuento | 18 | 4 | 1 | 23 |
| | | % del total | 4,7% | 1,1% | ,3% | 6,1% |
| Total | | Recuento | 257 | 79 | 44 | 380 |
| | | % del total | 67,6% | 20,8% | 11,6% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 37. Edad y razón de visita



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

El 43,2% corresponde a una población joven que se ubica en un rango de 18 a 25 años, de los cuales el 26,6% visita un centro comercial para adquirir productos, el mismo escenario se muestra para los otros rangos de edad, lo que se puede concluir es que para elevar el nivel de visitas se debe integrar locales llamativos y de consumo elevado.

Cruce de la variable 3

Tabla 45. Edad y Quién toma la decisión

Tabla de contingencia Edad * Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial

| | | | Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial | | | | Total |
|---------------------|-------------|--|--|-------|-------|------------------------------|--------|
| | | | Madre | Padre | Hijos | Usted si no es padre y madre | |
| Edad 18-25 | Recuento | | 21 | 11 | 13 | 124 | 169 |
| | % del total | | 5,4% | 2,8% | 3,4% | 32,1% | 43,8% |
| 26-35 | Recuento | | 20 | 19 | 7 | 93 | 139 |
| | % del total | | 5,2% | 4,9% | 1,8% | 24,1% | 36,0% |
| 36-45 | Recuento | | 22 | 22 | 3 | 8 | 55 |
| | % del total | | 5,7% | 5,7% | ,8% | 2,1% | 14,2% |
| 46 años en adelante | Recuento | | 5 | 11 | 2 | 5 | 23 |
| | % del total | | 1,3% | 2,8% | ,5% | 1,3% | 6,0% |
| Total | Recuento | | 68 | 63 | 25 | 230 | 386 |
| | % del total | | 17,6% | 16,3% | 6,5% | 59,6% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

En el caso de la toma de decisiones, se ha preguntado en función de la edad, por lo que se puede establecer que la decisión en la edad de 18 a 35 años se concentra en sí mismo, y en edades mayores a los 36 años que ya son padres de familia se enfoca en ese segmento. Esta respuesta permite planificar estrategias directas para el segmento ya que la toma de decisiones no se deriva en un tercero.

Cruce de la variable 4

Tabla 46. Quién toma la decisión y locales que le gustaría

Tabla de contingencia Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial * Qué clases de locales le gustaría encontrar

| | | | Qué clases de locales le gustaría encontrar | | | | | | | | Total | |
|--|------------------------------|-------------|---|-----------------|--------------------|------------|-------------|-----------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Farmacias | Tiendas de ropa | Tiendas de zapatos | Accesorios | Jugueterías | Diversión | Cafetería | Gimnasio | | Comida |
| Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial | Madre | Recuento | 6 | 11 | 1 | 9 | 0 | 19 | 10 | 2 | 10 | 68 |
| | | % del total | 1,6% | 2,9% | ,3% | 2,3% | ,0% | 4,9% | 2,6% | ,5% | 2,6% | 17,7% |
| | Padre | Recuento | 1 | 13 | 0 | 3 | 5 | 13 | 13 | 1 | 14 | 63 |
| | | % del total | ,3% | 3,4% | ,0% | ,8% | 1,3% | 3,4% | 3,4% | ,3% | 3,6% | 16,4% |
| | Hijos | Recuento | 0 | 7 | 0 | 1 | 2 | 9 | 3 | 1 | 2 | 25 |
| | | % del total | ,0% | 1,8% | ,0% | ,3% | ,5% | 2,3% | ,8% | ,3% | ,5% | 6,5% |
| | Usted si no es padre y madre | Recuento | 4 | 39 | 4 | 9 | 2 | 136 | 14 | 4 | 17 | 229 |
| | | % del total | 1,0% | 10,1% | 1,0% | 2,3% | ,5% | 35,3% | 3,6% | 1,0% | 4,4% | 59,5% |
| Total | Recuento | 11 | 70 | 5 | 22 | 9 | 177 | 40 | 8 | 43 | 385 | |
| | % del total | 2,9% | 18,2% | 1,3% | 5,7% | 2,3% | 46,0% | 10,4% | 2,1% | 11,2% | 100,0% | |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

De acuerdo con lo investigado quienes toman la decisión en función de sí mismo buscan principalmente locales de diversión, tiendas de ropa y lugares de comida rápida.

Cruce de la variable 5

Tabla 47. Beneficios buscados y locales que le gustaría

Tabla de contingencia Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial * Qué clases de locales le gustaría encontrar

| | | | Qué clases de locales le gustaría encontrar | | | | | | | | Total | |
|---|--------------------------|-------------|---|-----------------|--------------------|------------|-------------|-----------|-----------|----------|-------|--------|
| | | | Farmacias | Tiendas de ropa | Tiendas de zapatos | Accesorios | Jugueterías | Diversión | Cafetería | Gimnasio | | Comida |
| Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial | Calidad en sus productos | Recuento | 5 | 26 | 2 | 3 | 0 | 14 | 6 | 3 | 9 | 68 |
| | | % del total | 1,3% | 6,8% | ,5% | ,8% | ,0% | 3,6% | 1,6% | ,8% | 2,3% | 17,7% |
| | Precio | Recuento | 3 | 11 | 1 | 6 | 1 | 19 | 7 | 0 | 5 | 53 |
| | | % del total | ,8% | 2,9% | ,3% | 1,6% | ,3% | 4,9% | 1,8% | ,0% | 1,3% | 13,8% |
| | Variedad | Recuento | 1 | 12 | 0 | 9 | 1 | 34 | 16 | 2 | 9 | 84 |
| | | % del total | ,3% | 3,1% | ,0% | 2,3% | ,3% | 8,9% | 4,2% | ,5% | 2,3% | 21,9% |
| | Promociones | Recuento | 1 | 15 | 1 | 2 | 6 | 102 | 8 | 0 | 17 | 152 |
| | | % del total | ,3% | 3,9% | ,3% | ,5% | 1,6% | 26,6% | 2,1% | ,0% | 4,4% | 39,6% |
| | Formas de pago | Recuento | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 9 |
| | | % del total | ,0% | ,5% | ,0% | ,0% | ,3% | ,5% | ,0% | ,5% | ,5% | 2,3% |
| | Productos diferentes | Recuento | 1 | 4 | 1 | 2 | 0 | 6 | 3 | 1 | 0 | 18 |
| | | % del total | ,3% | 1,0% | ,3% | ,5% | ,0% | 1,6% | ,8% | ,3% | ,0% | 4,7% |
| | Total | Recuento | 11 | 70 | 5 | 22 | 9 | 177 | 40 | 8 | 42 | 384 |
| | | % del total | 2,9% | 18,2% | 1,3% | 5,7% | 2,3% | 46,1% | 10,4% | 2,1% | 10,9% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Quien prefiere locales de diversión busca promociones, variedad, precio y quien busca tiendas de ropa se enfoca en la calidad de sus productos.

Cruce de la variable 6

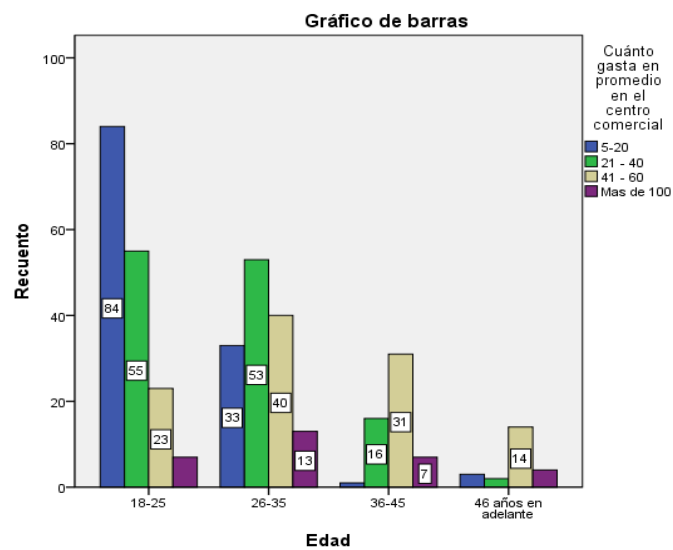
Tabla 48. Edad y cuánto gasta

Tabla de contingencia Edad * Cuánto gasta en promedio en el centro comercial

| | | | Cuánto gasta en promedio en el centro comercial | | | | Total |
|-------|---------------------|-------------|---|---------|---------|------------|--------|
| | | | 5-20 | 21 - 40 | 41 - 60 | Mas de 100 | |
| Edad | 18-25 | Recuento | 84 | 55 | 23 | 7 | 169 |
| | | % del total | 21,8% | 14,2% | 6,0% | 1,8% | 43,8% |
| | 26-35 | Recuento | 33 | 53 | 40 | 13 | 139 |
| | | % del total | 8,5% | 13,7% | 10,4% | 3,4% | 36,0% |
| | 36-45 | Recuento | 1 | 16 | 31 | 7 | 55 |
| | | % del total | ,3% | 4,1% | 8,0% | 1,8% | 14,2% |
| | 46 años en adelante | Recuento | 3 | 2 | 14 | 4 | 23 |
| | | % del total | ,8% | ,5% | 3,6% | 1,0% | 6,0% |
| Total | | Recuento | 121 | 126 | 108 | 31 | 386 |
| | | % del total | 31,3% | 32,6% | 28,0% | 8,0% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 38. Edad y cuánto gasta



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

En la edad de 18 a 25 años el gasto se concentra de \$5 a \$40, de 26 a 35 años el gasto va de \$21 a \$60, de 36 años en adelante el consumo también se enfoca en \$21 a \$60.

Cruce de la variable 7

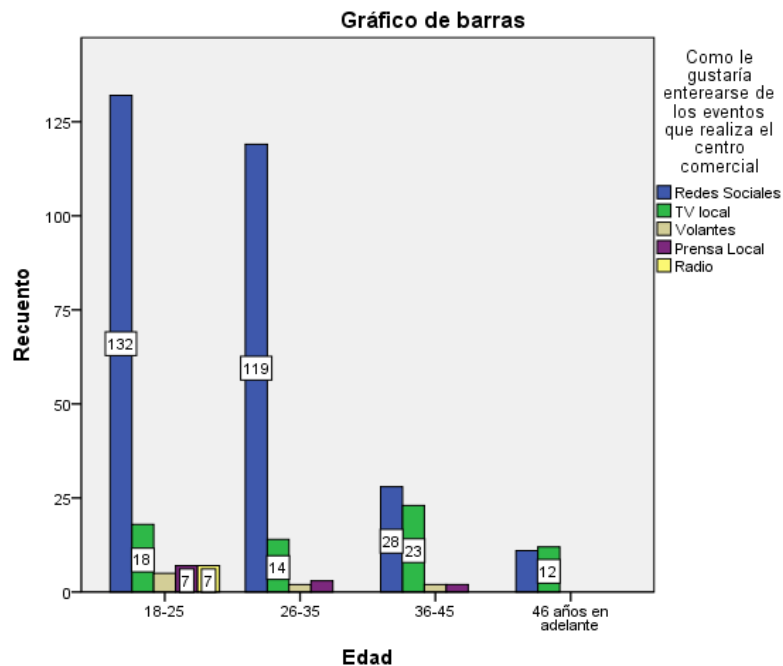
Tabla 49. Edad y cómo le gustaría enterarse

Tabla de contingencia Edad * Como le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial

| | | | Como le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial | | | | | Total |
|-------|---------------------|-------------|---|----------|----------|--------------|-------|--------|
| | | | Redes Sociales | TV local | Volantes | Prensa Local | Radio | |
| Edad | 18-25 | Recuento | 132 | 18 | 5 | 7 | 7 | 169 |
| | | % del total | 34,3% | 4,7% | 1,3% | 1,8% | 1,8% | 43,9% |
| | 26-35 | Recuento | 119 | 14 | 2 | 3 | 0 | 138 |
| | | % del total | 30,9% | 3,6% | ,5% | ,8% | ,0% | 35,8% |
| | 36-45 | Recuento | 28 | 23 | 2 | 2 | 0 | 55 |
| | | % del total | 7,3% | 6,0% | ,5% | ,5% | ,0% | 14,3% |
| | 46 años en adelante | Recuento | 11 | 12 | 0 | 0 | 0 | 23 |
| | | % del total | 2,9% | 3,1% | ,0% | ,0% | ,0% | 6,0% |
| Total | | Recuento | 290 | 67 | 9 | 12 | 7 | 385 |
| | | % del total | 75,3% | 17,4% | 2,3% | 3,1% | 1,8% | 100,0% |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 39. Edad y cómo le gustaría enterarse



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

En la edad de 18 a 35 años el canal de comunicación que se usa con mayor frecuencia es el de redes sociales, siendo otro factor en un nivel más reducido la televisión local. Las estrategias de comunicación deben ser enfocadas en estos medios.

Cruce de la variable 8

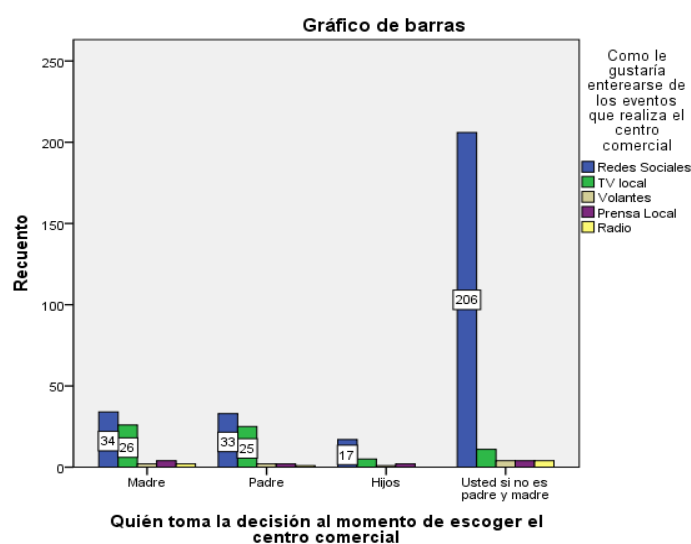
Tabla 50. Quién toma la decisión y cómo le gustaría enterarse

Tabla de contingencia Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial * Como le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial

| | | | Como le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial | | | | | Total |
|--|------------------------------|-------------|---|----------|----------|--------------|--------|-------|
| | | | Redes Sociales | TV local | Volantes | Prensa Local | Radio | |
| Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial | Madre | Recuento | 34 | 26 | 2 | 4 | 2 | 68 |
| | | % del total | 8,8% | 6,8% | ,5% | 1,0% | ,5% | 17,7% |
| | Padre | Recuento | 33 | 25 | 2 | 2 | 1 | 63 |
| | | % del total | 8,6% | 6,5% | ,5% | ,5% | ,3% | 16,4% |
| | Hijos | Recuento | 17 | 5 | 1 | 2 | 0 | 25 |
| | | % del total | 4,4% | 1,3% | ,3% | ,5% | ,0% | 6,5% |
| | Usted si no es padre y madre | Recuento | 206 | 11 | 4 | 4 | 4 | 229 |
| | | % del total | 53,5% | 2,9% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 59,5% |
| Total | Recuento | 290 | 67 | 9 | 12 | 7 | 385 | |
| | % del total | 75,3% | 17,4% | 2,3% | 3,1% | 1,8% | 100,0% | |

Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Figura 40. Edad y cómo le gustaría enterarse



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Los que toman las decisiones por sí mismos buscan enterarse a través de las redes sociales.

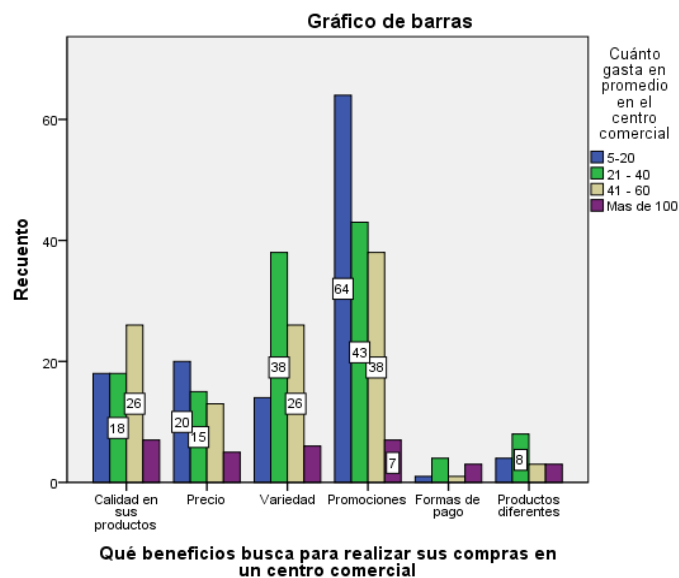
Cruce de la variable 9

Tabla 51. Beneficios buscados y Cuánto gasta

Tabla de contingencia Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial * Cuánto gasta en promedio en el centro comercial

| | | | Cuánto gasta en promedio en el centro comercial | | | | Total |
|---|--------------------------|-------------|---|---------|---------|------------|--------|
| | | | 5-20 | 21 - 40 | 41 - 60 | Mas de 100 | |
| Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial | Calidad en sus productos | Recuento | 18 | 18 | 26 | 7 | 69 |
| | | % del total | 4,7% | 4,7% | 6,8% | 1,8% | 17,9% |
| | Precio | Recuento | 20 | 15 | 13 | 5 | 53 |
| | | % del total | 5,2% | 3,9% | 3,4% | 1,3% | 13,8% |
| | Variedad | Recuento | 14 | 38 | 26 | 6 | 84 |
| | | % del total | 3,6% | 9,9% | 6,8% | 1,6% | 21,8% |
| | Promociones | Recuento | 64 | 43 | 38 | 7 | 152 |
| | | % del total | 16,6% | 11,2% | 9,9% | 1,8% | 39,5% |
| | Formas de pago | Recuento | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 |
| | | % del total | ,3% | 1,0% | ,3% | ,8% | 2,3% |
| | Productos diferentes | Recuento | 4 | 8 | 3 | 3 | 18 |
| | | % del total | 1,0% | 2,1% | ,8% | ,8% | 4,7% |
| | Total | Recuento | 121 | 126 | 107 | 31 | 385 |
| | | % del total | 31,4% | 32,7% | 27,8% | 8,1% | 100,0% |

Figura 41. Beneficios buscados y Cuánto gasta



Fuente: Investigación de campo – encuestas a clientes potenciales

Las personas que gastan de \$5 a \$20 se enfocan principalmente en las promociones, los que consumen de \$21 a \$40 prefieren variedad y promociones; y los que gastan de \$41 a \$60 buscan promociones, variedad y calidad en los productos.

CAPITULO III

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

3.1 Fundamento teórico de las Estrategias

De acuerdo a (Stanton, Etzel, & Walker, 2004):

El marketing de servicios lucrativos y no lucrativos comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes. Ya sea que su enfoque esté en los bienes o en los servicios, toda organización debe primero definir y analizar sus mercados, identificar segmentos y elegir metas. Luego, hay que atender al diseño de una mezcla coordinada de marketing.

Sin embargo (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) también mencionan que las diferencias en la aplicación de la mezcla de mercadotecnia hacen referencia a las características que tienen los servicios como tal.

(Benavides, 2003) emplea como concepto de plan de marketing:

La mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio, son los elementos que habrán de satisfacer las necesidades del mercado o de mercados metas y, al mismo tiempo contribuir con los objetivos de marketing.

En el texto *El Plan de Marketing en la Práctica* (Sainz, 2014) se menciona que:

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

De acuerdo con las teorías mencionadas, el plan de marketing debe integrar un documento en el que se establezca los grupos de mercado objetivo, estrategias de las 4P's de marketing, así como estrategias de posicionamiento que permitirán dar una guía clara al cumplimiento de objetivos. Considerando esos elementos se someterá el plan a la metodología propuesta por Sainz.

3.2 Definición de Estrategias

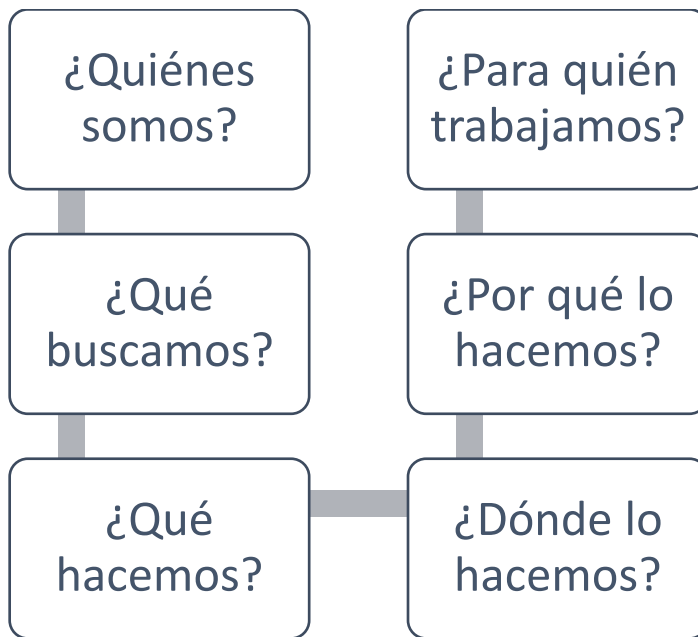
Para establecer conceptualmente a la estrategia se cita a (Hill & Jones, 2014) que menciona que desde el enfoque tradicional define a la Estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planificación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.

Lo que se puede entender como una aplicación de actividades que permitan definir acciones para cumplir objetivos, las estrategias deben ser planteadas en función de los resultados hallados para su mayor efectividad. Se debe considerar que la empresa debe basar sus enfoques en la filosofía de crecimiento que tiene la empresa.

3.2.1. Misión de la Empresa

(Kotler & Armstrong, 2004) menciona que la misión describe el rol que debe desempeñar la empresa para el cumplimiento de la visión, volviéndose la razón de ser de la empresa. Se debe incluir como lineamientos básicos las siguientes preguntas:

Figura 42. Elementos de la misión



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2004)

Los propietarios del Centro Comercial California no han establecido una filosofía corporativa, sin embargo, cuando se ha consultado al gerente sobre la razón de ser del negocio al largo plazo se pudo observar que se busca una buena administración y diferenciación de los productos y servicios que se ofrece con la finalidad de mejorar la calidad entregada al público objetivo.

Por lo que se sugiere una misión tentativa:

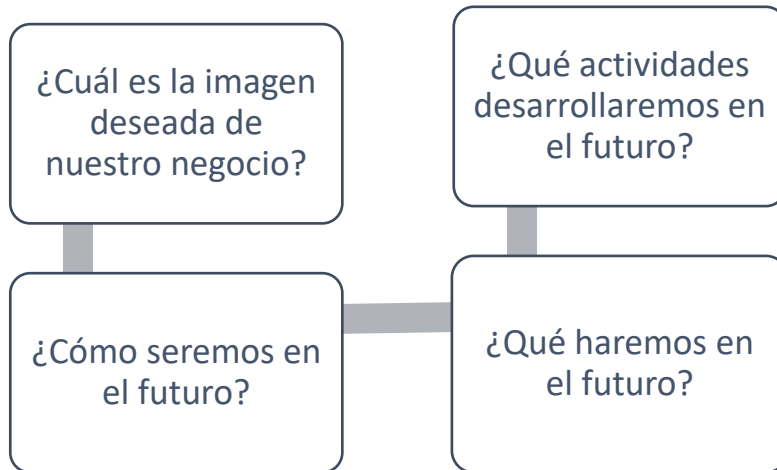
“Somos una galería comercial ubicada en el centro histórico de la ciudad, que busca satisfacer a sus clientes con espacios de entretenimiento brindando un excelente servicio, ambiente y experiencia”.

3.2.2. Visión de la Empresa

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. (Cuevas, 2003)

Se presenta las preguntas para la formulación de la visión:

Figura 43. Elementos de la visión



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2004)

El mismo caso se aplica para la visión ya que no se ha definido por el propietario, por lo que se propone una visión aplicada en función de los datos levantados.

“Ser reconocida como la galería comercial que proporciona los mejores servicios, experiencias y diversidad de productos de calidad en la ciudad”.

3.2.3. Objetivos Empresariales.

Los objetivos empresariales se deben plantear en función de los resultados deseados y en un tiempo determinado. Para lo que se estima considerar los recursos disponibles en la organización, lo que facilitará la evaluación de desempeño de la empresa

Existen varios métodos para fijar los objetivos dentro de la organización, siendo el procedimiento GAP uno de los más recomendados por su eficacia y simplicidad, este método se basa en las diferencias que se generan entre las tendencias de la organización y el deseo o la meta, este procedimiento se logra a través de la ejecución de siete etapas.

Un paso previo para la definición de los objetivos es la realización del diagnóstico previo presentada a través del FODA con la finalidad de tomar parámetros reales. En la siguiente tabla se puede observar las etapas a cumplir.

Tabla 52. Etapas del método GAP

| Etapas | Descripción |
|--|---|
| ¿Dónde estamos? | Antes de plantear el objetivo se necesita conocer el punto de partida. |
| ¿Dónde vamos según la tendencia? | En base a una investigación previa se determina las tendencias del mercado, tecnología, nuevos usos del servicio. |
| ¿Dónde vamos, de seguir todo igual? | De no hacer cambios en las condiciones de la empresa que pasaría en su futuro con el desarrollo de la misma. |
| ¿A dónde queremos llegar? | Aquí se establece el lugar a donde se quiere llegar, se pretende ubicar metas ambiciosas per reales, en función de la disponibilidad de recursos. |
| ¿Qué debemos hacer? | En esta etapa se presenta la acción en secuencia, con plazos y responsables. |
| ¿Qué más podríamos hacer? | Se plantean estrategias y posibles alternativas. |
| Establecer el objetivo | Después del análisis se establece el objetivo definitivo |

Fuente: Adaptado por Ayala E. 2018

3.2.3.1. Definición de Objetivos para el Centro Comercial California

La fijación de objetivos se considera un factor de alta relevancia ya que sin este elemento no se podría pasar al establecimiento de estrategias ajustadas a las condiciones empresariales ni al cumplimiento de la visión deseada, por lo que a continuación se muestra la ejecución del método para el planteamiento de los objetivos empresariales.

Tabla 53. Objetivo de marketing

| |
|--|
| <i>¿Dónde estamos?</i> |
| La posición del Centro Comercial California como marca es recordada pero no reconocida, sin embargo se encuentra posicionada por el local de calzado Amazonas. |
| <i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i> |
| La competencia ha crecido en toda la ciudad, la modalidad de compra ha cambiado y se ve implementadas estrategias de marketing para posicionarse en el mercado, el CCC busca incrementar sus clientes internos y externos. |
| <i>¿Dónde vamos, de seguir todo igual?</i> |
| El CCC podría experimentar cambios importantes en las ventas si no logra incrementar el flujo de visitas e integrar locales ancla. |
| <i>¿A dónde queremos llegar?</i> |
| El CCC debe ser recordada por su marca y logotipo, así como lograr un posicionamiento completo salido de los servicios y no de un local comercial. |
| <i>¿Qué debemos hacer?</i> |
| Posicionar al CCC y buscar recordación a través de estrategias de marketing que impulsen el número de visitas. |
| <i>¿Qué más podríamos hacer?</i> |
| Enfocar los esfuerzos de marketing en actividades que generen ventas. |
| <i>Establecer el objetivo</i> |
| Posicionar la marca del CCC en la ciudad de Latacunga, logrando obtener un reconocimiento elevado, así como el número de visitas en un periodo de tres años. |

Fuente: Formato Adaptado por Ayala E. 2018. Contenido elaboración propia

Para desarrollar los objetivos financieros se debe enfrentar las expectativas de ingresos y rentabilidad enfocados en las condiciones actuales, considerando que la empresa hasta la fecha no se ha independizado en el manejo contable y financiero.

Tabla 54. Objetivos financieros

| |
|---|
| <i>¿Dónde estamos?</i> |
| Los costos y gastos del CCC son asumidos por los ingresos del local Amazonas y en menor parte por la renta de los locales comerciales. |
| <i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i> |
| El mercado de consumo se expande a tiendas independientes, y las tiendas reconocidas son abarcadas por el Centros Comerciales grandes. Los consumidores se dispersan. |
| <i>¿Dónde vamos, de seguir todo igual?</i> |
| De seguir todo igual la rentabilidad se vería amenazada. |
| <i>¿A dónde queremos llegar?</i> |
| El CCC debería arrojar ingresos para cubrir costos y generar una rentabilidad mínima de 60%. |
| <i>¿Qué debemos hacer?</i> |
| Establecer un sistema de costos, el CCC debe ser llevado contablemente de forma independiente. |
| <i>¿Qué más podríamos hacer?</i> |
| Manejar procesos de contabilidad para evaluar financieramente el negocio. |
| <i>Establecer el objetivo</i> |
| Lograr un incremento de la rentabilidad del CCC, volviéndose independiente contable y financieramente en el periodo 2018. |

Fuente: Formato Adaptado por Ayala E. 2018. Contenido elaboración propia

El recurso humano de una empresa genera valor agregado cuando este es el adecuado, por lo que se debe establecer procedimientos adecuados y tener una visión clara de donde se quiere llegar.

Tabla 55. Objetivos de recursos humanos

| |
|--|
| <i>¿Dónde estamos?</i> |
| No se cuenta con los perfiles profesionales más adecuados. |
| <i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i> |
| Se busca mano de obra poco capacitado. |
| <i>¿Dónde vamos, de seguir todo igual?</i> |
| Se mantendrá alto nivel de rotación en el personal lo que traerá conflictos en el desarrollo de estrategias para mejorar la atención al cliente. |
| <i>¿A dónde queremos llegar?</i> |
| Trabajar con personal capacitado, proactivo que busque el desarrollo empresarial y el cumplimiento de objetivos. |
| <i>¿Qué debemos hacer?</i> |
| Establecer procesos de selección y capacitación. |
| <i>¿Qué más podríamos hacer?</i> |
| Evaluación de desempeño y capacidades en motivación del personal. |
| <i>Establecer el objetivo</i> |
| Realizar procesos de selección y capacitación del personal, con la finalidad de reducir la rotación del personal y mejorar la atención al cliente, en el periodo 2018. |

Fuente: Formato Adaptado por Ayala E. 2018. Contenido elaboración propia

La innovación es un factor fundamental para no dejar de crecer ser identificado en el mercado, esto implica desarrollar productos o servicios diferentes a lo acostumbrado.

Tabla 56. Objetivos de innovación

| |
|---|
| <i>¿Dónde estamos?</i> |
| No se realiza inversión en innovación ni desarrollo de servicios. |
| <i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i> |
| Entrega de productos y servicios obsoletos y que no se adaptan a las necesidades del mercado. |
| <i>¿Dónde vamos, de seguir todo igual?</i> |
| Subutilización de espacios |
| <i>¿A dónde queremos llegar?</i> |
| Incrementar la cartera de clientes internos y externos ofreciendo servicios de calidad |
| <i>¿Qué debemos hacer?</i> |
| Diseñar espacios atractivos y modernos para captar la atención de los clientes |
| <i>¿Qué más podríamos hacer?</i> |
| Concentrar los cambios en las necesidades del público objetivo. |
| <i>Establecer el objetivo</i> |
| Rediseñar el CCC para captar la atención de los clientes, generando soluciones atractivas en el periodo 2018. |

Fuente: Formato Adaptado por Ayala E. 2018. Contenido elaboración propia

3.2.4. Objetivos estratégicos de marketing

El objetivo empresarial del CCC es “*Posicionar la marca del CCC en la ciudad de Latacunga, logrando obtener un reconocimiento elevado, así como el número de visitas en un periodo de tres años*”, para cumplir este objetivo de marketing se establecen metas relacionadas al cumplimiento del mismo.

- Fidelizar a clientes actuales, a través de estrategias de comunicación.
- Captar nuevos clientes con cambios en el diseño y estrategias de posicionamiento.
- Aumentar la notoriedad de la marca en los mercados prioritarios.

3.2.5. Estrategias Genéricas

Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, mientras el objetivo revela qué se pretende alcanzar, la estrategia indica cómo se va a alcanzar el objetivo propuesto. Por esta razón es de vital importancia para la empresa definir las estrategias ya que permitirá el desarrollo y progreso en las áreas que se proponga. Las estrategias se clasifican en genéricas y estrategias del marketing mix.

Tabla 57. Clasificación Estrategias Genéricas

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Estrategias de Desarrollo | Básicas | - Liderazgo en Costos - Diferenciación - Concentración |
| | Crecimiento | Crecimiento Intensivo Penetración de mercados Desarrollo de mercados Desarrollo de productos |
| | | Crecimiento por Integración Integración hacia arriba Integración hacia abajo Integración horizontal |
| | | Crecimiento por Diversificación Diversificación concéntrica Diversificación pura |
| Estrategias Competitivas | Estrategias del Líder del Mercado Expansión de desarrollo Ofensiva Defensiva Desmarketing | |
| | - Estrategias del Retador | |
| | - Estrategias del Seguidor - Estrategias del Especialista | |

Fuente: (Lambin, 2009)

De acuerdo con el análisis situacional de la empresa, los segmentos atractivos para la empresa en los cuales puede incursionar y de acuerdo con el análisis teórico de estrategias en capítulos anteriores, se considera que las estrategias a seguir son las siguientes:

- Concentración.
- Desarrollo del Mercado
- Estrategia de Retador

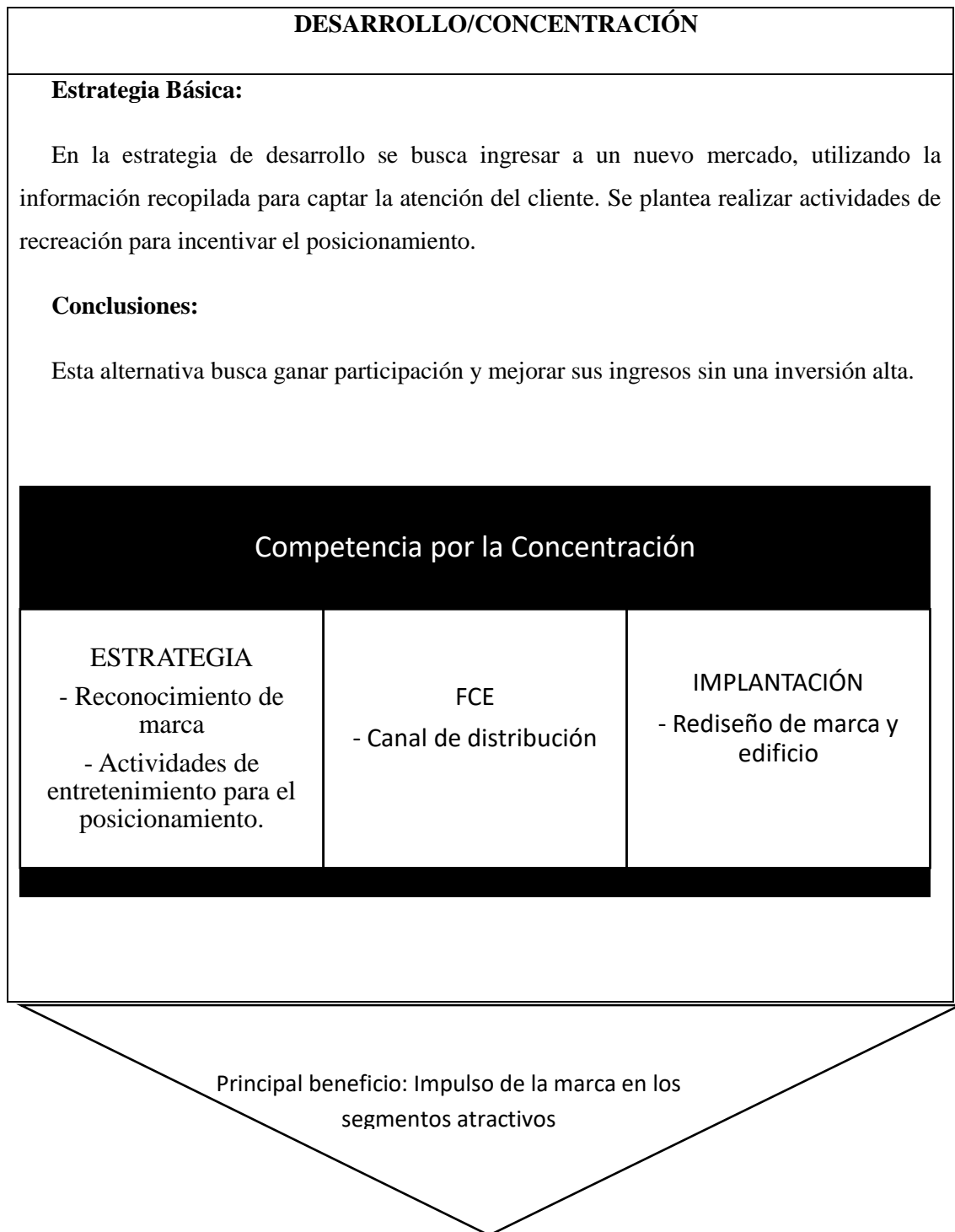
Figura 44. Estrategias genéricas

| Estrategia básica de desarrollo - concentración | Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de mercado | Estrategia Competitiva – Retador |
|--|--|--|
| <p>•se empleará la estrategia de concentración para cubrir las necesidades de los segmentos que fueron los más atractivos, los mismos que buscan una diferenciación, actividades de distracción y promociones. Esta estrategia permitirá tener una participación alta en este segmento con una atención dirigida a satisfacer lo que buscan los miembros de este segmento.</p> | <p>•se busca ingresar a un nuevo mercado más atractivo con sus productos y servicios actuales, que permita la expansión de su cartera de clientes y se logre llegar a nuevos clientes.</p> | <p>•al tener una ventaja de calidad frente a sus competidores y no constituyéndose en líder de su segmento, ha visto necesario tomar una estrategia que permita ingresar al mercado agresivamente y compita con el líder y sus competidores similares.</p> |

Fuente: (Lambin, 2009)

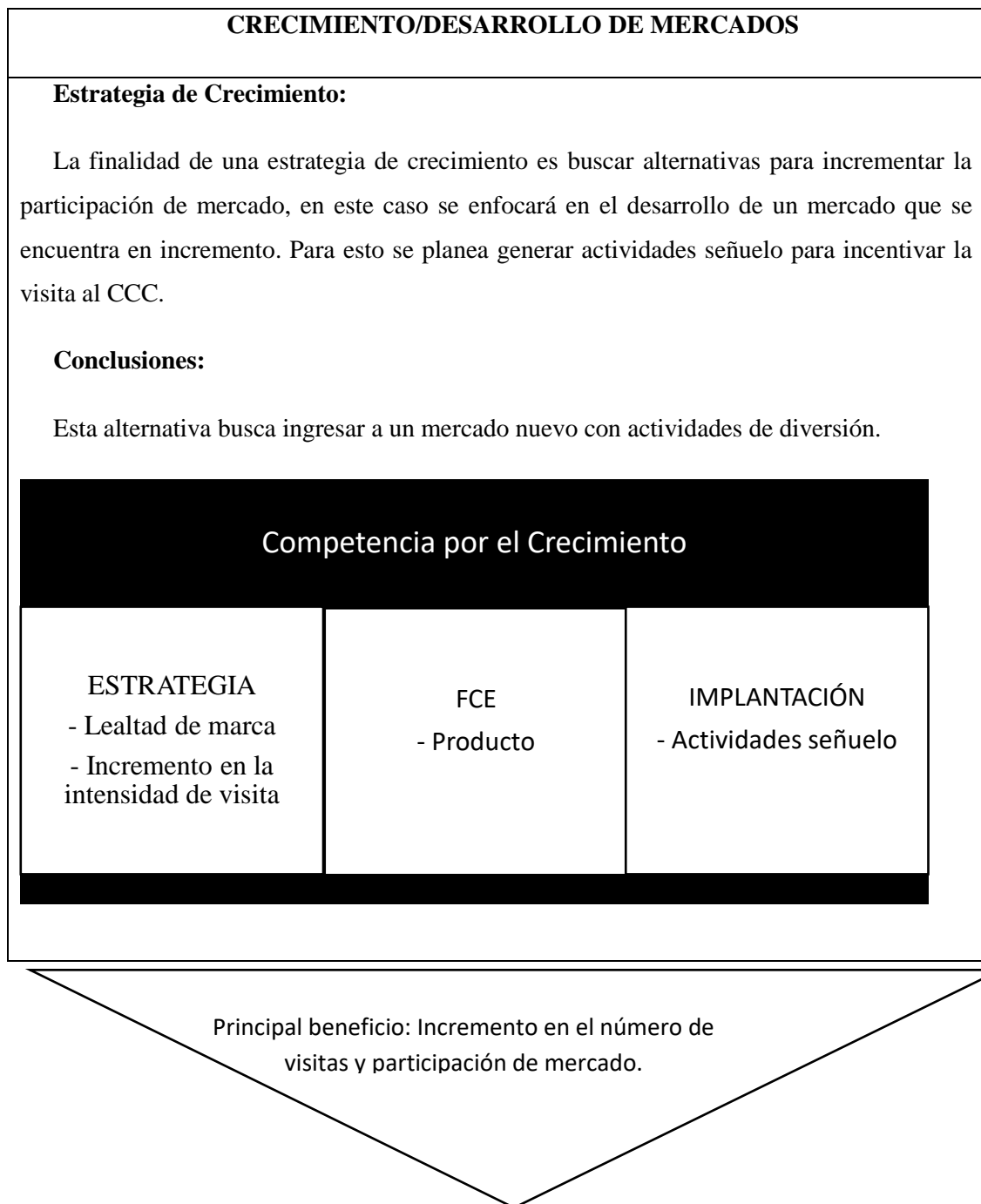
3.2.5.1 Análisis de las Estrategias Genéricas

Figura 45. Estrategias genéricas de desarrollo



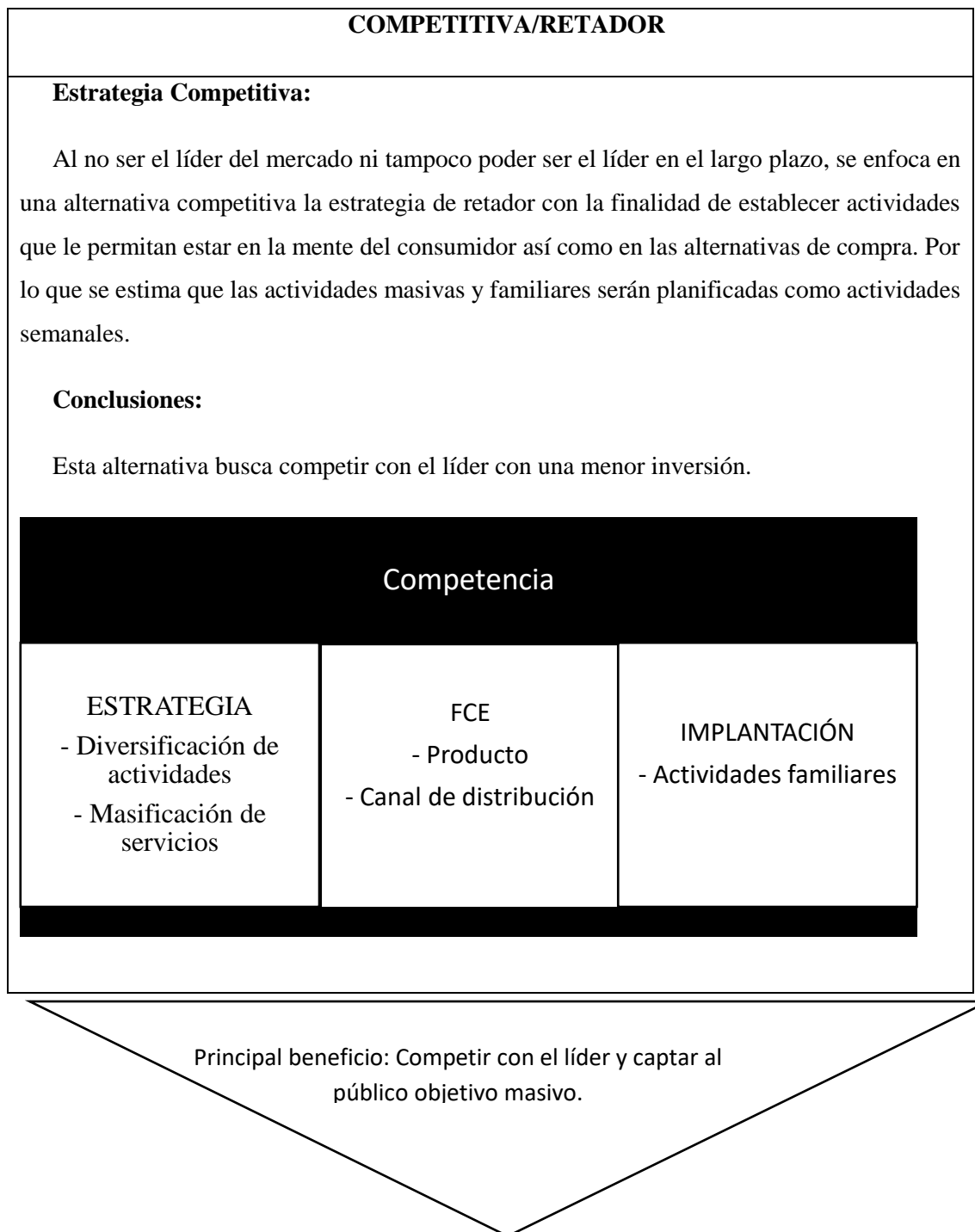
Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)

Figura 46. Estrategias genéricas de crecimiento



Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)

Figura 47. Estrategias genéricas competitivas



Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)

3.3.Segmentación

La segmentación se ha establecido previamente a la investigación, sin embargo, se trató de una estimación teórica basada en observación por lo que después de obtener los informes finales del estudio de mercado se pudo constatar las características del target más atractivo.

Para la especificación de las características se toma como nombre más usual el de Dylan, con fuente en la base histórica del Registro Civil de Ecuador, en un estudio realizado por el INEC en el que se evalúan a los nombres preferidos por los ecuatorianos para sus hijos.

Dylan, en un joven comprendido en una edad de 18 a 25 años, que conoce el Centro Comercial California sin embargo no recuerda su marca. Es visitador frecuente de centros comerciales, le gusta tomar sus propias decisiones y elegir a donde ir. Considera que cuando escoge un lugar para distraerse lo hace en función de su tamaño y los eventos que realicen; le gusta la buena música de fondo mientras disfruta y compra sus productos. La diversión es uno de los factores más importantes para escoger un lugar y más si hay promociones de consumo, usualmente gasta de \$5 a \$20. Prefiere enterarse de eventos, entretenimiento y productos a través de las redes sociales.

3.4 Posicionamiento

Para posicionar la marca del Centro Comercial California, es necesario saber claramente que está buscando el segmento de mercado objetivo y definir las líneas que se desean comunicar, y que este mensaje sea recibido de la misma forma sin distorsiones. Existen varios tipos de estrategias de posicionamiento sin embargo en la aplicación estos dependerán como se halla establecido el plan operativo de marketing.

Tomando esas premisas se establece que la estrategia a utilizar será un posicionamiento basado en su uso.

Lo que quiere decir que la propuesta de valor se enfocará en como se utiliza el servicio, dónde y cuándo.

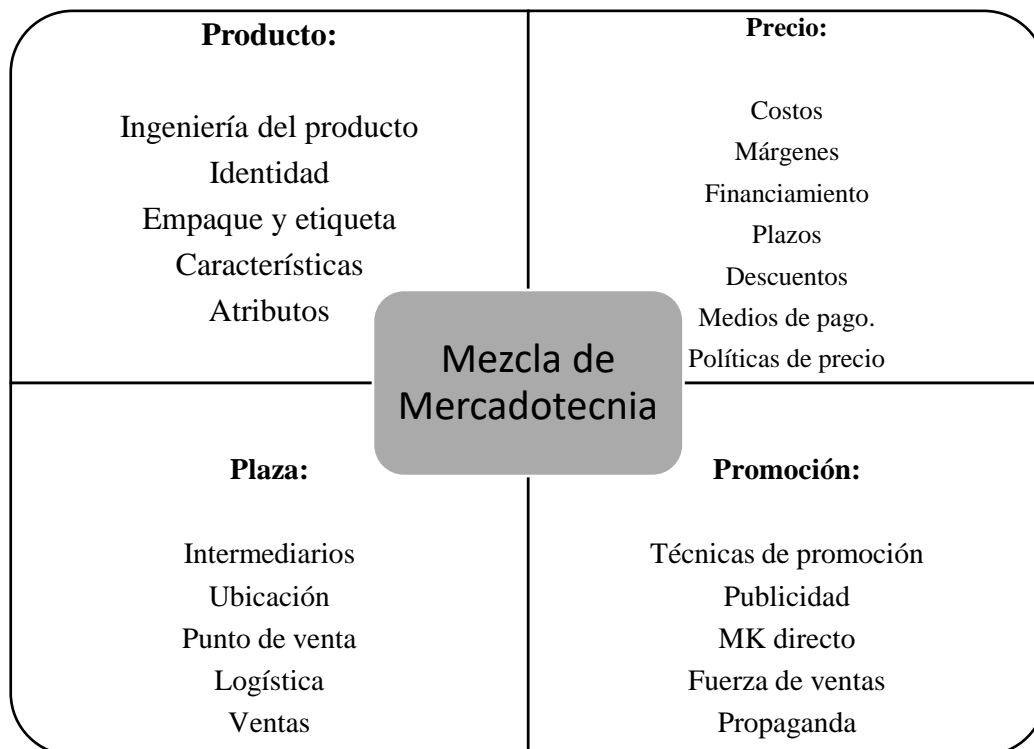
Propuesta de valor: “Donde yo elijo”

3.5 Marketing mix

(Benavides, 2003) La mezcla de mercadotecnia, es decir, la combinación de un producto, la manera en la que se distribuirá y se promoverá, y su precio, son los elementos que habrán de satisfacer las necesidades del mercado meta y, al mismo tiempo contribuir con los objetivos de marketing.

También sostiene que el marketing mix busca cumplir las metas organizacionales, contemplando las necesidades y los deseos de los mercados meta y, de proporcionar las satisfacciones deseadas con mayor efectividad y eficiencia que los competidores. A continuación se muestra una figura de los elementos a utilizarse en el plan.

Figura 48. Mezcla de mercadotecnia



Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

3.5.1 Producto

Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que puede satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetivos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Benavides, 2003).

Existen varios tipos de productos que se mencionan a continuación:

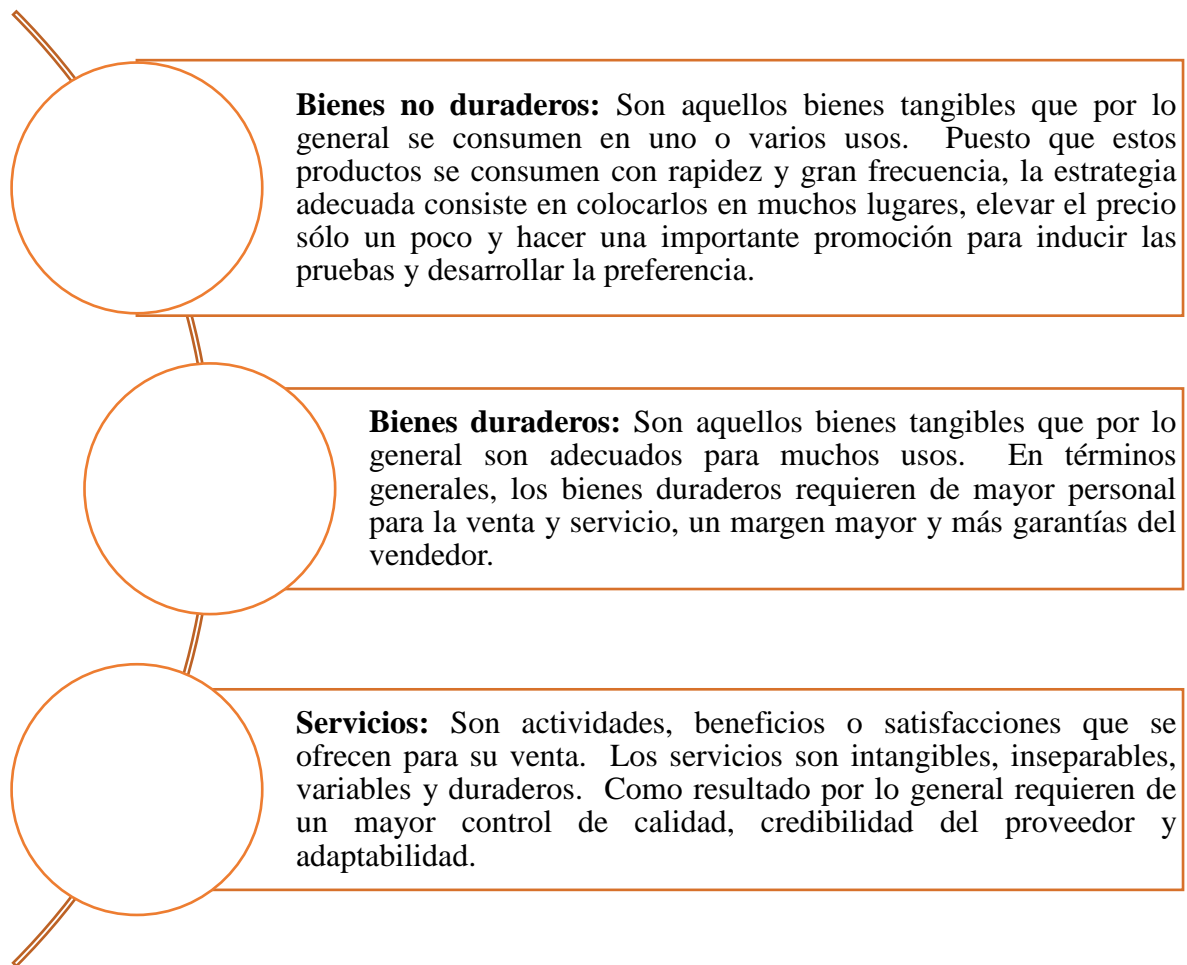
Figura 49. Clasificación de productos

| PRODUCTOS | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Conveniencia, son productos que se compran con frecuencia, por lo común son de precio bajo y se encuentran con facilidad | De compra, son productos que se compran con menos frecuencia, se comparan con la calidad, el precio y estilo. | Especialidad, son aquellos que poseen características únicas o una identificación de la marca. | No buscados, son los productos que el cliente no conoce, o bien que si conoce, pero normalmente no piensa comprar. | Industriales, son los que se compran para un procesamiento adicional o para su empleo en el manejo de un negocio. |

Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Así como también se clasifican en bienes duraderos, bienes no duraderos y servicios, esta especificación se hace imprescindible ya que para establecer estrategias de producto se debe definir sus características.

Figura 50. Tipos de bienes



Fuente: (Benavides, Teoría del Mercadeo, Orientación la Marketing de Servicios, 2003)

De acuerdo a los datos mencionados se puede establecer que el CCC se considera un servicio de compra, en el que se debe definir sus elementos y características.

3.5.1.1. Descripción del producto que ofrece el CCC.

El Centro Comercial California al tratarse de un lugar que oferta servicios de renta de locales, así como de esparcimiento, no puede establecer su portafolio como un producto tangible, ya que debe considerar las características que posee un servicio como son: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad.

Tabla 58. Características del servicio

| Característica | Servicio | Estrategia |
|--------------------------------------|---|--|
| Intangibilidad Y Tangibilidad. | Los servicios que entrega un centro comercial no se pueden tocar, ni ver, ni oír antes de adquirirlo, sin embargo se vuelve tangible cuando se percibe el servicio. | Rediseño del edificio, manejo de colores y señalética. |
| Heterogeneidad | Por tratarse de un servicio no se puede estandarizar y la calidad del servicio varía. | Manejo de políticas y procesos. |
| Inseparabilidad | El servicio que se proporciona debe ser consumido ese momento y por la persona que lo solicita. | Videos y galería de fotos |
| Caducidad | El servicio no se puede almacenar ni guardar | Reservas mediante página web |

Fuente: (Benavides, Teoría del Mercadeo, Orientación la Marketing de Servicios, 2003)

Tabla 59. Portafolio del producto intangible

| LINEAS | SUBLINEAS | ITEMS |
|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Renta de locales comerciales | Planta Baja | - Locales para bienes y servicios |
| | Planta alta | - Locales para bienes y servicios |
| Zona de entretenimiento | Alimentos y bebidas | - Cafetería - Restaurante |
| | Espacios comunales | - Pasillos - Patio central |
| | Espacios de esparcimiento | - Juegos |

Fuente: Análisis situacional Centro Comercial California 2017

3.5.1.2. Marca

La marca representa una imagen en la mente del consumidor proporcionando identidad y diferenciación lo cual genera un valor en lo que se oferta en el mercado.

En este sentido se debe especificar que la marca que se manejaba es “Centro Comercial California”, sin embargo, y de acuerdo a los estudios realizados inicialmente el tamaño de la infraestructura correspondería a una Galería Comercial, por lo que se considera apropiado y tomando en consideración que la recordación de marca es limitada, replantear el nombre e integrar el término Galería Comercial dándole un giro al negocio para enfocarse en un segmento de mercado distinto.

Decohunter’s Magazine menciona que la tendencia de color para los Millenials es el rosado y el azul, ya que esta es una generación conocida como neutra donde los estereotipos se rompen y quieren ser integrados, viviendo experiencias. Por lo que se propone la creación del logotipo utilizando pantones rosa con gris oscuro.

- **El logo:**

GALERÍA COMERCIAL CALIFORNIA

Tabla 60. Colores

| | |
|-------------|---|
| Rosa Gold | Tono suave y delicado que no permite encasillar tendencias. |
| Gris oscuro | Le da soporte al color y permite darle fuerza a la marca para sentirse parte de ella. |

Fuente: Elaboración propia

No se considera el manejo de una imagen en el logotipo ya que el nombre por si solo representa la marca.

- **El eslogan:**

El cual constituye un mensaje simple pero concreto, el mismo que puede causar impacto entre sus consumidores y lo que se trata de decir.

El slogan será la propuesta de valor desarrollada para el posicionamiento.

GALERÍA COMERCIAL CALIFORNIA

Donde yo elijo

3.5.1.3. Empaques

Como se mencionó anteriormente el producto de este estudio es más bien un servicio, el mismo que tiene características diferentes de un bien tangible, por lo que en el tema de empaque hará referencia al edificio que contiene al servicio.

Si bien es cierto existe ya una distribución y un diseño preestablecido, sin embargo una de las estrategias más importantes es la de ingresar a un nuevo segmento de mercado, por lo que estima necesario un rediseño en color, forma y espacios.

Si se considera que los colores recomendados para la marca son el rosa y el gris, el Pantone para el diseño de interiores debe ir en el mismo estilo manteniendo una tendencia de colores que no definan líneas, ni criterios sino más bien generen espacios y experiencias.

Figura 51. Características de grupo Millenials



Fuente: <https://www.google.com.ec/imagenes>

Figura 52. Creación de zonas de libre acceso “Libres y creativos”



Fuente: <https://www.google.com.ec/imagenes>

Estrategia: crear zonas de libre acceso con wifi para que puedan realizar tareas con amigos, zonas creativas para encontrar afines, con una cafetería de acceso directo con productos accesibles.

Figura 53. Creación de un espacio para “Mi vida, mi tiempo, mis amigos”



Fuente: <https://www.google.com.ec/imagenes>

Estrategia: diseño y creación de un muro con una decoración que cambia cada mes, para fotografías con amigos, selfis que pueden ser posteadas en redes sociales y en la página de la Galería Comercial.

3.5.1.4. Etiquetas.

La etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. La etiqueta puede ser parte del empaque o estar adherida al producto. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Como se ha definido anteriormente el empaque se considera al edificio por ende las etiquetas se relacionarán a los elementos comunicacionales que se colocan en ella. Para este caso de estudio se establece como las etiquetas:

- Diseño del rótulo que se encontrará en un lugar visible y de forma vertical, en la Calle Quito.
- La señalética que indicará los servicios brindados por la Galería Comercial serán diseñados con los colores corporativos.

3.5.1.5. Estrategias Funcionales

El planteamiento estratégico se lo realiza mediante la propuesta de estrategias que constituyen las acciones a tomarse en función de los elementos que integran la “P” de producto citadas anteriormente, y se lo efectúa tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el diagnóstico, objetivos y las estrategias genéricas.

Tabla 61. Cuadro de alineación estratégica de Producto

| Estrategias Genéricas | Estrategias de producto |
|---|--|
| Realizar actividades de recreación para incrementar el posicionamiento | Rediseño de marca |
| | Rediseño de edificio |
| Generar actividades señuelo para incentivar la visita al CCC | Creación de zonas libres |
| | Diseñar un muro de fotos |
| Actividades masivas y familiares | Identidad empresarial, con artículos promocionales |
| | Galería de fotos |

Fuente: Elaboración propia, Adaptado (Sainz J. M., 2014)

Tabla 62. Priorización de las Líneas de Productos

| Líneas de producto | Estrategias | | | | Clasificación en función de la estrategia y de los recursos a desplegar |
|--------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|---|
| | Locales | | Recreación | | |
| | A potenciar | A mantener | A potenciar | A mantener | |
| Renta de locales | x | | X | | N/A |
| Zona de entretenimiento | x | | X | | Estratégico prioritario |

Fuente: Elaboración propia, Adaptado (Sainz J. M., 2014)

3.5.2. Precio

Los autores (Kotler & Armstrong, 2008) aportan con el siguiente concepto:

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De forma más genérica, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes

por obtener los beneficios de tener o utilizar un producto a servicio. El precio es el único elemento de marketing mix que produce ingresos, todos los demás elementos representan costos. El precio es, también, uno de los elementos del marketing mix más flexible. A diferencia de las características del producto y los compromisos con el canal, los precios se pueden cambiar rápidamente. (p. 355)

3.5.2.1 Fijación de precios

Para establecer una estrategia de precio es fundamental que la Galería Comercial realice sus propias acciones administrativas, contables y financieras; por lo que es importante que se realice un sistema de costeo para valorar los rendimientos empresariales, así como para verificar los precios actuales.

También se debe considerar los precios del mercado que son con los que se ha vendido trabajando para colocar una estrategia de precios con los clientes internos.

3.5.2.2 Estrategias Funcionales

En el caso de las estrategias operativas se especifica las acciones a tomar según la concordancia de las estrategias genéricas.

Tabla 63. Cuadro de alineación estratégica de Precio

| Estrategias Genéricas | Estrategias de precio |
|--|---|
| Realizar actividades de recreación para incrementar el posicionamiento | Promociones 2x1 en eventos |
| | Descuentos en pre venta en eventos |
| Generar actividades señuelo para incentivar la visita al CCC | Zonas de acceso gratuito |
| | Tarjeta de cliente con 10% de descuento en consumos |
| Actividades masivas y familiares | Niños menores de 5 años ingresan gratis |
| | Eventos lúdicos sin costo |

Fuente: Elaboración propia, Adaptado (Sainz J. M., 2014)

3.5.3. Canales de Distribución

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) menciona que:

En muy pocos casos, el productor vende sus bienes directamente al consumidor. Normalmente, se recurre a intermediarios que hacen llegar el producto al mercado. Todos ellos intentan crear un canal de marketing (o canal de distribución), que es un conjunto de organización inter-dependiente involucrada en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas. (p. 423).

3.5.3.1 Naturaleza del Canal

Al ser un servicio y por sus características, la Galería Comercial no puede tener intermediarios para la entrega del servicio por lo que se estima que solo se empleará el canal directo para su ejecución. Sin embargo, se diseñará una página web que permita tener conectado al usuario a los servicios ofrecidos.

Figura 54. Canales de distribución



Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Tabla 64. Alineación estratégica de Canales de Distribución

| Estrategias Genéricas | Estrategias de distribución |
|--|------------------------------------|
| Realizar actividades de recreación para incrementar el posicionamiento | Página web con tienda virtual |
| | Página web con reservas de eventos |

Fuente: Elaboración propia, Adaptado (Sainz J. M., 2014)

3.5.4. Promoción

(Benavides, 2003) La mezcla de comunicación es la combinación de los diferentes elementos con los que la empresas pueden transmitir su propuesta, está conformada de: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía para tratar de alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

En sencillas definiciones las herramientas de la comunicación se explican los elementos de la mezcla:

- **Publicidad**, forma pagada de promocionar ideas, bienes y servicios, por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas**, incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas.
- **Relaciones públicas**, buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía.
- **Ventas personales**, presentación oral a uno o más compradores con el fin de realizar una venta.

Las estrategias que se definen en este elemento del marketing hacen relación directa con la comunicación del servicio y siendo este un factor fundamental se considera trabajar con las herramientas que brinda este elemento como manejar la publicidad en redes sociales contratando un manejo en community manager ya que de

acuerdo a los estudios el 75% de la población objetivo se entera mediante este medio, también considerar el re lanzamiento de la marca con un evento masivo invitando a medios de comunicación y líderes de opinión.

Tabla 65. Cuadro de alineación estratégica de Promoción

| Estrategias Genéricas | Estrategias de producto |
|--|--|
| Realizar actividades de recreación para incrementar el posicionamiento | Coctel de lanzamiento de la marca Organizar eventos mensuales |
| Generar actividades señuelo para incentivar la visita al CCC | Community Manager Fanpage y eventos en vivo Facebook live |
| Actividades masivas y familiares | Patrocinar seminarios y conferencias para incrementar número de visitas Pasarela para la gente real |

Fuente: Elaboración propia, Adaptado (Sainz J. M., 2014)

Figura 55. Estrategia para desarrollo de community manager

MANEJO DE REDES SOCIALES
 POSICIONAMOS TU MARCA O NEGOCIO EN EL MERCADO

PLAN PRO - BÁSICO \$250

- Creación de Línea Gráfica Básica
- Redes Sociales Facebook e Instagram
- Publicaciones 8 semanales (c/red); 32 mensuales
- Horario Lunes a Viernes
- Publicaciones Promocionales 2 al mes X 7 días
- Diseño de portada y perfil por mes 1 mensual
- Generación de contenidos Tips, consejos, sabías que, otros.
- Atención al Cliente Lunes a Viernes 8:30 a 5:00pm
- Alcance pagado 5.000 a 10.000 personas

IDEAL PARA PYMES

Fuente: Proforma DIRB comunicaciones 2017

3.6. Plan Operativo

| GALERIA COMERCIAL CALIFORNIA | | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----------|---|---|------|------------|-------------|--------------|------------|------------|-------------------------------------|
| PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX | | | | | | | | | | | |
| ELEMENTO DEL MARKETING MIX | ESTRATEGIA | PRIORIDAD | | | REF. | CRONOGRAMA | | | RECURSOS | | |
| | | A | B | C | | DURACIÓN | INICIO | FINALIZACIÓN | | | |
| ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 1 | 1.1. | Rediseño de marca | | | | OBJETIVO M1 | 1 SEMANA | 05/02/2018 | 12/02/2018 | Humanos Materiales Económicos |
| | | 1.2 | Rediseño de edificio | | | | | 3 MESES | 05/02/2018 | 06/05/2018 | |
| | | 1.3 | Creación de zonas libres | | | | OBJETIVO M2 | 1 MES | 06/05/2018 | 05/06/2018 | |
| | | 1.4 | Diseñar un muro de fotos | | | | | 1 SEMANA | 06/05/2018 | 13/05/2018 | |
| | | 1.5 | Identidad empresarial, con artículos promocionales | | | | OBJETIVO M3 | 3 MESES | 06/05/2018 | 04/08/2018 | |
| | | 1.6 | Galería de fotos | | | | | 2 SEMANAS | 04/08/2018 | 18/08/2018 | |
| ESTRATEGIAS DE PRECIO | 2 | 2.1. | Promociones 2x1 en eventos | | | | OBJETIVO M1 | 1 SEMANA | 05/06/2018 | 12/06/2018 | Humanos Materiales |
| | | 2.2. | Descuentos en pre venta en eventos | | | | | 1 SEMANA | 05/06/2018 | 12/06/2018 | |
| | | 2.3 | Zonas de acceso gratuito | | | | | | | | |
| | | 2.4 | Tarjeta de cliente con 10% de descuento en consumos | | | | OBJETIVO M2 | 1 MES | 05/06/2018 | 05/07/2018 | |
| | | 2.5 | Niños menores de 5 años ingresan gratis | | | | OBJETIVO M3 | | | | |
| | | 2.6 | Eventos lúdicos sin costo | | | | | 1 MES | 05/06/2018 | 05/07/2018 | |
| ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 3 | 3.1. | Página web con tienda virtual | | | | OBJETIVO M1 | 6 MESES | 06/05/2018 | 02/11/2018 | Humanos Materiales Económicos |
| | | 3.2. | Página web con reservas de eventos | | | | | 6 MESES | 06/05/2018 | 02/11/2018 | |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN | 4 | 4.1. | Coctel de lanzamiento de la marca | | | | OBJETIVO M1 | 1 MES | 06/05/2018 | 05/06/2018 | Humanos Materiales Económicos |
| | | 4.2. | Organizar eventos mensuales | | | | | 1 MES | 05/06/2018 | 05/07/2018 | |
| | | 4.3 | Community Manager | | | | OBJETIVO M2 | 1 MES | 05/06/2018 | 05/07/2018 | |
| | | 4.4 | Fanpage y eventos en vivo Facebook live | | | | | | | | |
| | | 4.5 | Patrocinar seminarios y conferencias para incrementar número de visitas | | | | OBJETIVO M3 | 6 MESES | 06/05/2018 | 02/11/2018 | |
| | | 4.6 | Pasarela para la gente real | | | | | 3 MESES | 06/05/2018 | 04/08/2018 | |

3.7. Presupuesto

El presupuesto se presenta sobre una valoración global de las estrategias y el costo de su aplicación anual.

Tabla 66. Presupuesto anual de marketing

| GALERIA COMERCIAL CALIFORNIA | | | | | | |
|--|------------|------|---|------------------|------------------|-------------|
| PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX | | | | | | |
| ELEMENTO DEL MARKETING MIX | ESTRATEGIA | | PRESUPUESTO 2018 | PRESUPUESTO 2019 | PRESUPUESTO 2020 | |
| ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 1 | 1.1. | Rediseño de marca | \$ 300,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| | | 1.2 | Rediseño de edificio | \$ 20.000,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| | | 1.3 | Creación de zonas libres | \$ 5.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 |
| | | 1.4 | Diseñar un muro de fotos | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| | | 1.5 | Identidad empresarial, con artículos promocionales | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| | | 1.6 | Galería de fotos | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| ESTRATEGIAS DE PRECIO | 2 | 2.1. | Promociones 2x1 en eventos | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| | | 2.2. | Descuentos en pre venta en eventos | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| | | 2.3 | Zonas de acceso gratuito | | | |
| | | 2.4 | Tarjeta de cliente con 10% de descuento en consumos | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| | | 2.5 | Niños menores de 5 años ingresan gratis | | | |
| | | 2.6 | Eventos lúdicos sin costo | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 3 | 3.1. | Página web | \$ 1.500,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| | | 3.2. | Página web con reservas de eventos | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN | 4 | 4.1. | Coctel de lanzamiento de la marca | \$ 2.500,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| | | 4.2. | Organizar eventos mensuales | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| | | 4.3 | Community Manager | \$ 2.400,00 | \$ 2.400,00 | \$ 2.400,00 |
| | | 4.4 | Tienda virtual en facebook. Fanpage y eventos en vivo Facebook live | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| | | 4.5 | Patrocinar seminarios y conferencias para incrementar número de visitas | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| | | 4.6 | Pasarela para la gente real | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| TOTAL DE LA INVERSIÓN | | | \$ 42.750 | \$ 14.450 | \$ 14.450 | |

Fuente: Plan de Marketing propuesto 2018

La Galería Comercial California no tenía estructurado los balances ni estados financieros que permita analizar si el presupuesto es factible o no, sin embargo, se ha construido los balances actualizados por la Sra. Contadora de la empresa a la fecha para la correcta evaluación de la propuesta.

Tabla 67. Estado de Pérdidas y Ganancias Galería Comercial California

| CENTRO COMECIAL CALIFORNIA Juan Abel Echeverria y Quito Latacunga ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 | |
|--|---------------------|
| ARRIENDOS (10 LOCALES) | 84600 |
| MANTENIMIENTO | 3600 |
| TOTAL INGRESO | \$ 88.200,00 |
| GASTOS | |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA (RADIO-TV-MEDIOS DE COMUNICACIÓN) | 1750,00 |
| PAGOS GASTOS DE OPERACIÓN | 4320,00 |
| PAGOS IMPUESTOS MUNICIPALES | 2500,00 |
| PAGOS SERVICIOS | 4704,00 |
| DEPRECIACION | 17640,00 |
| TOTAL GASTOS | 30914,00 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE UTILIDADES | 57286,00 |
| PARTICIPACION TRABAJADORES (15%) | \$ 8.592,90 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 48.693,10 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 12.173,28 |
| UTILIDAD DE EJERCICIO | \$ 12.173,28 |

Fuente: Datos contables CCC

Si se considera que los ingresos para el año 2018 se incrementaran en función de las estrategias de marketing, buscando lograr obtener una utilización de los espacios al 100% se proyecta un estado de resultados considerando dichos ingresos desde el mes de junio, así como también se incluye los gastos correspondientes al plan de Marketing. Se presenta una proyección a 3 años para evaluar el rendimiento de la inversión.

Tabla 68. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado al 2020

| GALERIA COMERCIAL CALIFORNIA | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Juan Abel Echeverria y Quito | | | | |
| Latacunga | | | | |
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| ARRIENDOS | | | | |
| (13 LOCALES) | 84600 | 95400 | 106200 | 106200 |
| MANTENIMIENTO | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 |
| TOTAL INGRESO | \$ 88.200,00 | \$ 99.000,00 | \$ 109.800,00 | \$ 109.800,00 |
| GASTOS | | | | |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 1750,00 | 42750,00 | 14450,00 | 14450,00 |
| PAGOS GASTOS DE OPERACIÓN | 4320,00 | 4320,00 | 4320,00 | 4320,00 |
| PAGOS IMPUESTOS MUNICIPALES | 2500,00 | 2500,00 | 2500,00 | 2500,00 |
| PAGOS SERVICIOS | 4704,00 | 4704,00 | 4704,00 | 4704,00 |
| DEPRECIACION | 17640,00 | 17640,00 | 17640,00 | 17640,00 |
| TOTAL GASTOS | 30914,00 | 71914,00 | 43614,00 | 43614,00 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION | | | | |
| DE UTILIDADES | 57286,00 | 27086,00 | 66186,00 | 66186,00 |
| PARTICIPACION TRABAJADORES (15%) | \$ 8.592,90 | \$ 4.062,90 | \$ 9.927,90 | \$ 9.927,90 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 48.693,10 | \$ 23.023,10 | \$ 56.258,10 | \$ 56.258,10 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 12.173,28 | \$ 5.755,78 | \$ 14.064,53 | \$ 14.064,53 |
| UTILIDAD DE EJERCICIO | \$ 12.173,28 | \$ 17.267,33 | \$ 42.193,58 | \$ 42.193,58 |

Fuente: Estados financieros del CCC

3.8. Control y seguimiento

Para que el Plan de Marketing sea ejecutado en precisión se requiere del constante monitoreo que se realice a las estrategias planteadas por lo que se estima un cronograma de ejecución con tiempos lo que no significa que las estrategias duraran dicho periodo sino más bien lo que durará la puesta en marcha. También se debe considerar que cada estrategia debe tener definido cómo ésta será medida y evaluada, por lo que se presenta una serie de indicadores que son fácilmente medibles en su ejecución.

Tabla 69. Control y Seguimiento del Plan de Marketing

| GALERIA COMERCIAL CALIFORNIA | | | | | | | | | |
|--|------------|-----------|----------------------|---|------|---------------------------------|--|-------------------|----------|
| PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MARKETING MIX | | | | | | | | | |
| ELEMENTO DEL MARKETING MIX | ESTRATEGIA | PRIORIDAD | | | REF. | CONTROL DE GESTIÓN DE MARKETING | | | |
| | | A | B | C | | INDICADORES | HERRAMIENTAS | TIEMPO | |
| ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 1 | 1.1. | Rediseño de marca | | | | Marca | Registro de marca | 1 SEMANA |
| | | 1.2 | Rediseño de edificio | | | | OBJETIVO M1 Galería comercial con nuevos colores y zonas de entretenimiento | Fotos, videos | 3 MESES |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|--|--|--|-------------|--------------------------------------|----------------------|-----------|
| | | 1.3 | Creación de zonas libres | | | | OBJETIVO M2 | 1 zona con mesas, silla y decoración | Fotos, videos | 1 MES |
| | | 1.4 | Diseñar un muro de fotos | | | | | 1 muro diseñado | Fotos, videos | 1 SEMANA |
| | | 1.5 | Identidad empresarial, con artículos promocionales | | | | OBJETIVO M3 | 1000 artículos promocionales | Factura | 3 MESES |
| | | 1.6 | Galería de fotos | | | | | Pared con 50 fotografías | Fotos, videos | 2 SEMANAS |
| ESTRATEGIAS DE PRECIO | 2 | 2.1. | Promociones 2x1 en eventos | | | | OBJETIVO M1 | 12 eventos en el año | Fotos, videos | 1 SEMANA |
| | | 2.2. | Descuentos en pre venta en eventos | | | | | 12 eventos en el año | Fotos, videos | 1 SEMANA |
| | | 2.3 | Zonas de acceso gratuito | | | | OBJETIVO M2 | Número de visitas a la zona gratuita | Registro de visitas | |
| | | 2.4 | Tarjeta de cliente con 10% de descuento en consumos | | | | | 1000 tarjetas de descuento | Registro de tarjetas | 1 MES |
| | | 2.5 | Niños menores de 5 años ingresan gratis | | | | OBJETIVO M3 | 12 eventos en el año | Fotos, videos | |
| | | 2.6 | Eventos lúdicos sin costo | | | | | 12 eventos en el año | Fotos, videos | 1 MES |
| ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 3 | 3.1. | Página web con tienda virtual | | | | | 1 página web | URL | 6 MESES |
| | | 3.2. | Página web con reservas de eventos | | | | OBJETIVO M1 | 1 página web | URL | 6 MESES |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|-------------|---|--|--|--|-------------|--|-----------------------------|---------|
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN | 4 | 4.1. | Coctel de lanzamiento de la marca | | | | OBJETIVO M1 | 200 invitados al evento | Fotos, videos, invitaciones | 1 MES |
| | | 4.2. | Organizar eventos mensuales | | | | OBJETIVO M1 | 12 eventos en el año | Fotos, videos | 1 MES |
| | | 4.3 | Community Manager | | | | OBJETIVO M2 | Manejo de redes, habilitado instagram, facebook, youtube | Perfiles | 1 MES |
| | | 4.4 | Fanpage y eventos en vivo Facebook live | | | | | Número de seguidores | Perfiles | |
| | | 4.5 | Patrocinar seminarios y conferencias para incrementar número de visitas | | | | OBJETIVO M3 | 2 eventos al año | Fotos, videos | 6 MESES |
| | | 4.6 | Pasarela para la gente real | | | | | 2 eventos al año | Fotos, videos | 3 MESES |

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Para concluir, se ha realizado una investigación, así como el análisis del entorno interno como externo, llegando a definir que el Centro Comercial California cuenta con un reconocimiento de nombre en el segmento de mercado por los años de permanencia en el mismo, sin embargo, no se recuerda una marca ni el número de visitas es el esperado, tampoco existe un posicionamiento deseado.
- El segmento de mercado definido como el más atractivo es el comprendido entre los 18 y 35 años, que toman decisiones propias y gastan entre \$20 y \$40.
- Considerando los cambios del comportamiento del consumidor se concluye que es necesario una actualización de la imagen y de la estrategia de marketing de la empresa.
- Se concluye que, de acuerdo con la clasificación establecida para los Centros Comerciales en función de su tamaño, y considerando que el edificio no supera una construcción hábil de 580m², se define que no se debería denominar “Centro Comercial” si no Galería Comercial.
- En la investigación de mercado se pudo determinar que las necesidades que presentó el segmento de mercado definido como el más atractivo son de entretenimiento y esparcimiento, también se debe tomar en cuenta que en este segmento el 75% de personas utilizan las redes sociales para conocer y calificar un servicio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan de marketing diseñado en función de una investigación exhaustiva y de las condiciones de mercado, para el desarrollo y posicionamiento de la marca. Así como la contratación de un experto para la implementación y evaluación de estrategias.
- Para la aplicación de estrategias de marketing se debe considerar que este segmento de mercado tiene características específicas, por lo que se recomienda evaluar constantemente para verificar su satisfacción frente a la propuesta.
- Se recomienda la actualización de la imagen tanto del edificio como marca y estrategias de marketing, además de campañas digitales con la finalidad de captar la atención del público objetivo.
- También se sugiere que en el cambio de imagen se integre el cambio de marca a “Galería Comercial California” adoptando colores apropiados para el nuevo segmento de mercado.
- Como se determinó la necesidad de integrar estrategias de comunicación, estas deben estar enfocadas en desarrollar comunidad con los usuarios, por lo que se sugiere realizar community manager para generar una comunicación directa con los clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- BCE, B. C. (30 de Junio de 2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>
- Benavides, K. (2003). *Teoría del Mercadeo, Orientación la Marketing de Servicios*. Quito: Edición Académica.
- Benavides, K. (2003). *Teoría del Mercadeo. Orientación al Marketing de Servicios*. Quito: Edición Académica.
- Braulla, A. (18 de Mayo de 2015). *ElEconomista.es*. Obtenido de <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6718072/05/15/ASi-seran-los-centros-Comerciales-del-futuro-.html>
- Chavarrera, G. (2016). *Salario Mínimo Unificado del Ecuador*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/genesischavarrea96/salario-minimo-unificado-del-ecuador>
- Coninsa, Ramon. (1 de Julio de 2017). *Coninsa.co*. Obtenido de <https://www.coninsa.co/tendencias-de-arquitectura-en-centros-comerciales>
- Cuevas, W. (11 de Marzo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- Eustat. (2004). *Definiciones*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de euskadi.eus: http://www.eustat.eus/documentos/elem_8858/definicion.html
- Herrera, Medina, & Naranjo. (2004).
- Hill, C., & Jones, G. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC. (2015). *Compendio de Resultados Encuesta Condiciones de Vida ECV sexta Ronda 2015*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2017). *Canasta familiar básica*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2016). *CANASTAS ANALÍTICAS CANASTA FAMILIAR BÁSICA Y CANASTA FAMILIAR VITAL DICIEMBRE 2016*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2016/Diciembre/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Principios De Marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Planificación Estratégica*. Mexico: Mc Granw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Person Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., Rufín, R., & Reina, D. (2005). *Marketing para Turismo*. España: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2005). *Investigación de Mercados*. Mexico: PHH Prentice Hall.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Observatorio de la PyME- UASB. (2009). *ANALISIS DEL SALARIO MINIMO VS COSTO DE LA CANASTA BASICA*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/SALARIO%20MINIMO%20VITAL%20VS%20COSTO%20CANASTA%20FAMILIAR%20BASICA%201990-2009____.pdf
- Sainz, J. M. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sánchez Galán, J. (2015). *PIB per cápita*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Colombia: Editorial 3R.
- SNI. (21 de Febrero de 2014). *SNI.gob.ec*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0501_LATACUNGA_COTOPAXI.pdf
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2003). *Funadamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Trading Economics. (2017). *Ecuador GDP per capita*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Trading Economics: <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/gdp-per-capita>

ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Objetivo 1: La encuesta tiene como objetivo recabar información relevante, sobre gustos y preferencias de los clientes potenciales del Centro Comercial California.

Objetivo 2: Investigar sobre el comportamiento de compra del consumidor para determinar razones, frecuencia de uso y toma de decisiones.

Objetivo 3: Comprobar si el factor de decisión de elección de los usuarios es el local “Calzado Amazonas”.

Objetivo 4: Evaluar el posicionamiento actual de la marca “Centro Comercial California”.

Datos generales:

| | | |
|---|---|---|
| Género: | Masculino <input type="radio"/> | Femenino <input type="radio"/> |
| Edad | 18 – 25 años <input type="radio"/> | 26 – 35 años <input type="radio"/> |
| | 36 – 45 años <input type="radio"/> | 46 años en adelante <input type="radio"/> |
| Sector de residencia: | La Matriz Ignacio Flores Eloy Alfaro Juan Montalvo | |
| Usted conoce el Centro Comercial California | Si <input type="radio"/> | No <input type="radio"/> |

Datos específicos:

| Nro. | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|--------------------------------------|--|---|
| 1 | Nombre a los Centros Comerciales que conoce o hay en Latacunga | 1..... 2..... 3..... N/S..... |
| 2 | Usted recuerda la marca del Centro Comercial California | SI NO |
| 3 | Porque visita usted el Centro Comercial California | Local Calzado Amazonas Comida Otro local No visita No conoce |
| COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR | | |
| 4 | ¿Usted visita los centros comerciales? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 5 | ¿Cuál es la razón de su visita? | Compra de productos Compra de alimentos Entretenimiento |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| 6 | ¿Cómo selecciona el Centro Comercial que desea visitar? | Grande Muchas tiendas Franquicias Lugares para diversión Lugar de ubicación Estacionamientos Limpieza |
| 7 | ¿Cada que tiempo visita usted un centro comercial? | Todos los días Una vez por semana Cada 15 días Cada mes |
| 8 | ¿Quién toma la decisión al momento de escoger el centro comercial? | Madre Padre Hijos Usted si no es padre o madre |
| EXPECTATIVAS DE CONSUMIDOR | | |
| 9 | ¿Cuándo usted visita un centro comercial que es lo primero que observa? | Su exterior Colores Tamaño Diseño |
| 10 | ¿Qué beneficios busca para realizar sus compras en un centro comercial? | Calidad en sus productos Precio Variedad Promociones Formas de pago Productos diferentes |
| 11 | ¿Qué clase de locales le gustaría encontrar? | Farmacias Tiendas de ropa Tiendas de zapatos Accesorios Jugueterías Diversión Cafetería Gimnasio Comida |
| 12 | Qué tipo de actividad hace falta en el centro comercial para captar la atención del público | Actividades de distracción Locales de comida Otros locales de |
| 13 | Que servicios complementarios le gustaría encontrar | Guardería Salón de eventos Eventos |
| 14 | Le gustaría que se realice eventos lúdicos y culturales | SI NO |
| 15 | ¿Mientras usted realiza sus compras cómo le gustaría que sea el ambiente? | Divertido Música de fondo Aromatizado |
| 16 | Cuánto gasta en promedio en el centro comercial | \$ 5 - \$20 \$ 21 - \$40 |

| | | |
|----|---|---|
| | | \$41 - \$60 Más de \$100 |
| 17 | Las vías de acceso al Centro Comercial son | Suficientes Aceptables Insuficientes |
| 18 | Qué días acostumbra a visitar con más frecuencia el centro comercial | Entre semana Jueves y viernes Fin de semana |
| 19 | Como le gustaría enterarse de los eventos que realiza el centro comercial | TV local Radio Prensa local Redes sociales Volantes |
| 20 | Usted valora promociones relacionadas con: | Rebajas Cupones 2 x 1 |
| 21 | Usted recuerda la marca del Centro Comercial California | SI NO |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Objetivo: La encuesta tiene como objetivo recabar información relevante, sobre intereses y beneficios que le puede ofrecer el Centro Comercial California a sus clientes.

Datos generales:

| | | |
|--|---------------------------------|--------------------------------|
| Género: | Masculino <input type="radio"/> | Femenino <input type="radio"/> |
| Empresa | | |
| Años de funcionamiento en el C.C. California | | |
| Cargo | | |

Datos específicos:

| Nro. | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|------|---|--|
| 1 | ¿Usted cree que su negocio se ha desarrollado en el C.C. California? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 2 | ¿El centro comercial realiza actividades promocionales para impulsar su negocio? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 3 | ¿La ubicación de su local incide en sus ingresos? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 4 | Las vías de acceso al Centro Comercial son | Suficientes Aceptables Insuficientes |
| 5 | Como califica usted la infraestructura del Centro Comercial | Excelente Muy Buena Buena Mala Pésima |
| 6 | ¿Qué cambios le haría en la infraestructura? | Rotulo Pintura |
| 7 | Como califica usted al nivel administrativo | Excelente Muy Buena Buena Mala Pésima |
| 8 | Usted considera que la afluencia de gente es la adecuada | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 9 | Considera que los eventos mejorarían la afluencia de gente | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 10 | Usted considera que el reconocimiento de marca del centro comercial influye en su negocio | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| 11 | ¿Qué locales se debería integrar al Centro Comercial? | Farmacias Tiendas de ropa |

| | | |
|--|--|---|
| | | Tiendas de zapatos Accesorios Jugueterías Diversión Cafetería Gimnasio Comida |
|--|--|---|

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Objetivo: La entrevista tiene como objetivo encontrar información relevante, que permita mejorar las condiciones internas del Centro Comercial.

Datos generales:

| | |
|---------|--|
| Nombre: | |
| Cargo: | |

Datos específicos:

| Nro. | PREGUNTA |
|------|---|
| 1 | Cuál es la visión de negocio que tiene respecto al C.C. |
| 2 | Cómo le gustaría ver a su negocio en 5 años |
| 3 | Considera que su negocio debe evolucionar para el crecimiento |
| 4 | Esta dispuesto a realizar cambios administrativos |
| 5 | Está dispuesto a generar un modelo de negocio para el C.C. California |
| 6 | Usted considera que su infraestructura necesita de cambios e innovación |
| 7 | Usted destina un porcentaje de los ingresos del negocio para mejoras en infraestructura |
| 8 | Cómo considera usted que podría aprovechar las áreas subutilizadas |
| 9 | Qué actividades realiza de comunicación para impulsar al C.C. |
| 10 | Qué factores han detenido su crecimiento |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN