

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL
ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO
EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

BYRON DANILO GUERRA SALGUERO

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5°.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Secretario:	Lic. Ángel Miguel González Godoy
Examinadora:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

Guatemala, 08 de agosto de 2011

Licenciado

JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar al estudiante **BYRON DANILO GUERRA SALGUERO**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Byron Danilo Guerra Salguero pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Víctor Omar Méndez Jacobo

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado No. 10,747



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

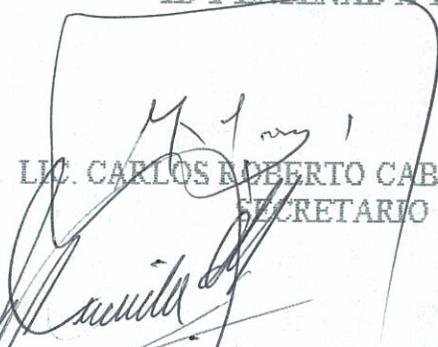
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
OCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de enero de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 259-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA", que para su graduación profesional presentó el estudiante BYRON DANILO GUERRA SALGUERO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


PREVISADO

DEDICATORIA

A Dios: Por mis padres, hermanos, esposa e hijos que son la razón de mi vida.

A mi madre: Por su amor, guía y consejos desde que tengo vida.

A mi padre: Por su esfuerzo y amor.

A mi esposa: Por iluminar mi vida con su amor y apoyo incondicional.

A mi hijo Javier: Por ser mi ángel y enseñarme el valor de cada momento.

A mi hijo Rodrigo: Por llenar de alegría y detalles mi matrimonio y mi vida.

A mis hermanos: Por ser una parte vital de mi vida.

Y a todos los que en algún momento me han guiado y apoyado en este recorrido por el mundo.

ÍNDICE GENERAL

	No. de página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Mercadotecnia	1
1.2 Mezcla de mercadotecnia	1
1.2.1 Producto	1
1.2.2 Precio	3
1.2.3 Plaza	6
1.2.4 Promoción	6
1.3 Estrategias de mercadotecnia	16
1.3.1 Estrategia	16
1.3.2 Mercadotecnia estratégica	17
1.3.3 Estrategias de posicionamiento	17
1.3.4 Estrategias de servicio al cliente	18
1.4 Centros comerciales	18
1.4.1 Antecedentes	19
1.4.2 Clasificación de centros comerciales	21
1.4.3 Diseño estructural de un centro comercial	24
1.5 Arrendamiento	28
1.6 Local comercial	29
1.7 Análisis FODA	30
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA ACTUAL DEL	
CENTRO COMERCIAL	
2.1 Unidad de análisis	31
2.1.1 Sujetos de investigación	31
2.1.2 Competencia	31
2.2 Metodología de la investigación	32

	No. de página
2.2.1 Método científico	32
2.2.2 Técnicas	32
2.2.3 Instrumentos	34
2.3 Complejo Comercial El Frutal	34
2.3.1 Ámbito geográfico	34
2.3.2 Empresa administradora	38
2.3.3 Estructura física	40
2.3.4 Tipificación	40
2.3.5 Descripción del centro comercial	42
2.4 Entorno competitivo	47
2.4.1 Competencia A	48
2.4.2 Competencia B	50
2.4.3 Competencia C	53
2.4.4 Competencia D	54
2.4.5 Competencia E	55
2.4.6 Análisis de la oferta	57
2.4.7 Análisis de la demanda	60
2.5 Hallazgos más importantes con clientes internos y externos	61
2.5.1 Personal administrativo	61
2.5.2 Condóminos	65
2.5.3 Clientes reales y potenciales	76
2.6 Análisis FODA	90

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA

3.1 Justificación	91
3.2 Objetivos	92
3.3 Estrategias de mercadotecnia dirigidas a los arrendatarios	92

	No. de página
3.3.1 Estrategias de servicio al cliente	92
3.3.2 Estrategias de precio	98
3.4 Estrategias de mercadotecnia dirigidas a los visitantes	106
3.4.1 Estrategia de posicionamiento de la marca	106
3.4.2 Estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales	118
3.5 Presupuesto	137
3.6 Relación beneficio – costo	138
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	148

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	No. de página
1	Tipificación del Complejo Comercial El Frutal	40
2	Clasificación de espacios – Complejo Comercial El Frutal	42
3	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Complejo Comercial El Frutal	44
4	Descripción de servicios observados – Complejo Comercial El Frutal	45
5	Clasificación de espacios – Competencia A	48
6	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Competencia A	49
7	Descripción de servicios observados – Competencia A	50
8	Clasificación de espacios – Competencia B	51
9	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Competencia B	51
10	Descripción de servicios observados – Competencia B	52
11	Clasificación de espacios – Competencia C	53
12	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Competencia C	54
13	Descripción de servicios observados – Competencia C	54
14	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Competencia D	55
15	Clasificación de espacios – Competencia E	56
16	Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio – Competencia E	56
17	Descripción de servicios observados – Competencia E	57
18	Espacios existentes en centros comerciales – Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa	58
19	Servicios en centros comerciales - Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa	58

No.	Título	No. de página
20	Dimensiones y costo de alquiler de locales y kioscos en los centros comerciales del sector	59
21	Porcentaje de ocupación en los centros comerciales – Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa	60
22	Aspectos de servicio al cliente evaluados por residentes – Complejo Comercial El Frutal	89
23	Análisis FODA – Complejo Comercial El Frutal	90
24	Programa de formación de capacitadores	95
25	Programa de capacitación del personal de los comercios	96
26	Presupuesto – Estrategia de servicio al cliente	97
27	Plan de acción – Estrategia de servicio al cliente	99
28	Presupuesto – Promoción contrato inicial de 6 meses	102
29	Costo de renta de kioscos	102
30	Propuesta de precios de promoción paquete oficina incluida	104
31	Plan de acción – Estrategia de precio	105
32	Atributos del eslogan propuesto	108
33	Listado de imagen a cambiar por logotipo y eslogan propuesto	110
34	Presupuesto de estrategia de posicionamiento de la marca	116
35	Plan de acción – Estrategia de posicionamiento de la marca	117
36	Listado de rótulos en comercios externos	120
37	Presupuesto de publicidad de integración de comercios	121
38	Presupuesto de publicidad por apoyo a restaurantes	122
39	Presupuesto de promoción raspa y gana con El Frutal	124
40	Presupuesto de promoción donde comen 2 comen 3	125
41	Presupuesto de promoción El Frutal les da la bienvenida	127
42	Presupuesto de rodeo	128
43	Presupuesto concierto día de la madre	130
44	Presupuesto concurso de bandas	131
45	Presupuesto show navideño de luces	132

No.	Título	No. de página
46	Presupuesto estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales	133
47	Plan de acción - Estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales	135
48	Presupuesto de estrategias propuestas	137
49	Estimación de ingresos con una ocupación del 100%	138
50	Análisis de ingresos vrs. inversión	139

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	No. de página
1	Principales decisiones en la publicidad	8
2	Principales decisiones de la administración de la fuerza de ventas	12
3	Pasos principales en la venta efectiva	13
4	Técnicas de promoción	15
5	Funciones y técnicas de las relaciones públicas	16
6	Centro comercial lineal	24
7	Centro comercial en forma de “L”	25
8	Centro comercial cluster	25
9	Centro comercial en forma de “U”	26
10	Centro comercial en forma de triángulo	27
11	Centro comercial en forma de “T”	27
12	Centro comercial dumbbell	28
13	Centro comercial dumbbell doble	29
14	Mapa del departamento de Guatemala	36
15	Organigrama funcional de gerencias y jefaturas – Grupo Rosul	38
16	Organigrama funcional – Gerencia comercial Grupo Rosul	39
17	Plano del Complejo Comercial El Frutal	41
18	Logotipo Complejo Comercial El Frutal	81
19	Propuesta de eslogan	107
20	Propuesta de logotipo	110
21	Directorio por tipo de cliente	111
22	Directorio por tipo de comercio	112

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

No.	Título	No. de página
1	Vista aérea – Complejo Comercial El Frutal	35
2	Vista aérea de espacios – Complejo Comercial El Frutal	43
3	Pasarela del Complejo Comercial El Frutal	46
4	Vista aérea de centros comerciales – Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	No. de página
1	Motivos de visita de clientes según los condóminos – CCEF	66
2	Negocios más visitados según los condóminos – CCEF	67
3	Definición del CCEF según los condóminos – CCEF	68
4	Medios de comunicación utilizados y recomendados según los condóminos – CCEF	69
5	Promociones realizadas y efectivas según los condóminos – CCEF	71
6	Eventos realizados y que incentivan la compra según los condóminos – CCEF	72
7	Capacitación de personal que atiende los comercios según los condóminos – CCEF	74
8	Estrategias para cambio de percepción del precio según los condóminos – CCEF	75
9	Centros comerciales del sector según residentes – CCEF	77
10	Centros comerciales visitados semanal y mensualmente según residentes –CCEF	78
11	Los centros comerciales que más gustan según residentes – CCEF	79
12	Negocios más visitados en cada centro comercial según residentes – CCEF	80
13	Motivos de visita según residentes – CCEF	82
14	Negocios más visitados según residentes – CCEF	83
15	Definición del CCEF según residentes – CCEF	84
16	Medios de comunicación utilizados y recomendados según residentes – CCEF	86
17	Promociones realizadas y más atractivas según residentes CCEF	87
18	Eventos realizados y que incentivan la compra según residentes – CCEF	88

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título
1	Boleta de encuesta dirigida al personal administrativo del CCEF
2	Boleta de encuesta dirigida a los condóminos del CCEF
3	Boleta de encuesta dirigida a los residentes del sector
4	Clasificación de comercios – Complejo Comercial El Frutal
5	Clasificación de comercios – Competencia A
6	Clasificación de comercios – Competencia B
7	Clasificación de comercios – Competencia C
8	Clasificación de comercios – Competencia D
9	Clasificación de comercios – Competencia E
10	Evaluación del programa de capacitación
11	Cronograma de capacitación del personal de los comercios
12	Estrategia de precio – bifoliar genérico
13	Reporte mensual porcentaje de ocupación y rotación
14	Tendencia histórica del porcentaje de ocupación por tipo de local
15	Tendencia histórica del porcentaje de rotación por tipo de local
16	Valla en pasarela con logotipo y eslogan propuesto
17	Rótulo de salida de parqueo con logotipo y eslogan propuesto
18	Afiche en sanitario con logotipo y eslogan propuesto
19	Directorio por tipo de cliente
20	Directorio por tipo de comercio
21	Directorio actual y propuesto
22	Comunicación de atributos y comercios – medios impresos
23	Cronograma de publicidad, promociones y eventos especiales
24	Comunicación de atributos y comercios – vallas
25	Boleta de encuesta dirigida a los visitantes de El Frutal
26	Publicidad para integración de comercios – rótulo en comercios
27	Publicidad para integración de comercios – paso peatonal
28	Publicidad para integración de comercios – rótulo en talanquera

No.	Título
29	Publicidad de apoyo a restaurantes – rótulo en talanquera
30	Promoción raspa y gana con El Frutal – cupón
31	Promoción raspa y gana con El Frutal – playera, gorra y llavero
32	Promoción raspa y gana con El Frutal – afiche y volante
33	Promoción donde comen 2 comen 3 – banner, afiche y volante
34	Promoción El Frutal les da la bienvenida – cupón raspable
35	Promoción El Frutal les da la bienvenida – unifoliar
36	Rodeo – afiche y volante
37	Concierto día de la madre – afiche y volante
38	Concurso de bandas – afiche y volante
39	Show navideño de luces – afiche y volante
40	Boleta de encuesta dirigida a los condóminos de El Frutal

INTRODUCCIÓN

El creciente número de residenciales, colonias y condominios en los municipios de Villa Nueva y San Miguel Petapa ha generado la apertura de varios centros comerciales interesados en captar la atención de los residentes del sector. El presente trabajo de tesis es la propuesta de las *“ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA.”*

El capítulo uno describe el marco teórico. Para esto, se abordaron los conceptos de mercadotecnia con especial interés en la mezcla y estrategias de mercadotecnia y mezcla promocional.

El capítulo dos se refiere al diagnóstico de la situación mercadológica actual del centro comercial, se realizó una breve reseña y descripción de los centros comerciales del sector; los instrumentos de investigación permitieron conocer la percepción que el colaborador, condómino y cliente tienen del centro comercial, finalizando con la matriz FODA que resume los hallazgos principales recabados durante la investigación.

Finalmente, el capítulo tres consiste en la propuesta de las estrategias de mercadotecnia para mantener el arrendamiento de locales; el objetivo de estas estrategias es mejorar la percepción que clientes y condóminos tienen acerca del centro comercial. Las estrategias se enfocaron en cuatro aspectos principales que son: el posicionamiento de la marca, la publicidad, promoción y eventos especiales, el precio y finalmente el servicio al cliente como un valor agregado.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Mercadotecnia

“Es el proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.” (17:4) De esta definición se desprenden cinco conceptos mercadológicos fundamentales que son: necesidades, deseos y demandas; productos; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones y relaciones y mercados.

Con base en lo anterior, toda empresa debe conocer las necesidades y deseos de los clientes, de igual forma a los centros comerciales les permitirá definir las estrategias para atraer nuevos arrendatarios y mantener satisfechos a los actuales condóminos.

1.2 Mezcla de mercadotecnia

Es uno de los conceptos primordiales y se define como “el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta.” (17:51) Estos instrumentos tácticos son conocidos como las 4 P y son: producto, precio, plaza (también conocida como distribución) y promoción.

En este sentido será importante definir la forma en que se emplearán cada una de estas variables y la forma en que se combinan para mantener ocupados los locales en el caso de los centros comerciales.

1.2.1 Producto

“Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.” (17:7) El concepto de producto no se limita solo a

objetos físicos, también incluye bienes y servicios, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

1.2.1.1 Clasificaciones del producto

Los mercadólogos dividen productos y servicios en dos clases de acuerdo a los tipos de consumidores que utilizan:

- a. Productos para el consumidor: son aquellos que se compran para su consumo personal e incluyen productos de conveniencia, compra, especialidad y no buscados.
- b. Productos industriales: se compran para un proceso adicional o para su empleo en el manejo de un negocio.

1.2.1.2 Decisiones del producto individual

- a. Atributos del producto: el desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios son la calidad, características y diseño.
- b. Marca: es el nombre, término, letrero, símbolo, diseño o combinación de ellos, que identifica un bien o servicio y que permite diferenciarle de sus competidores. Las decisiones importantes para la definición de una marca son: la asignación de una marca, selección del nombre de la marca, patrocinio de la marca, estrategia de la marca y posicionamiento de la marca.
- c. Envasado: o empaçado, incluye las actividades de diseño y producción del recipiente o envoltura del producto.
- d. Etiquetado: las funciones de la etiqueta son identificar el producto, clasificarlo, describirlo y/o promoverlo.
- e. Servicios de apoyo al producto: son aquellos que aumentan los productos reales como el servicio al cliente.

1.2.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlos.” (17:312) “El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos, todos los demás elementos representan los costos.” (17:312)

Esta variable es la que más atención y cuidado requiere al referirse a los centros comerciales, porque el precio de renta debe ser atractivo para condóminos y clientes potenciales, para ello deberá auxiliarse de las otras variables de la mezcla de mercadotecnia para que no sea este el factor decisor para la renta de un local dentro del centro comercial.

1.2.2.1 Factores que deben considerarse en la determinación de precios

a. Factores internos:

- Objetivos de mercadotecnia: mientras más clara sea una empresa con sus objetivos, más fácil resulta determinar el precio. Algunos objetivos comunes son supervivencia, incremento al máximo de las utilidades, liderazgo en la participación de mercado y liderazgo en la calidad del producto.
- Estrategia de la mezcla de mercadotecnia
- Costos
- Consideraciones organizacionales

b. Factores externos: que afectan las decisiones de determinación de precios incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia y otros.

1.2.2.2 Enfoques generales a la determinación de precios

- a. Con base en el costo
- b. Con base en el valor

c. Con base en la competencia

1.2.2.3 Estrategias de precio

El hecho que los precios pueden modificarse fácilmente, no significa que las empresas hagan un buen trabajo al establecerlos. Debido a la importancia que tienen en la estrategia de mercadotecnia, las decisiones requieren un equilibrio entre varios factores importantes como los objetivos de precio de la empresa, la oferta y demanda y la estructura de costos de la compañía.

a. Objetivos de precio: “el establecimiento de objetivos de precios realistas, mensurables y que es posible lograr es parte importante de la estrategia de precios”, (13:192) por ello los objetivos de precios comunes son:

- Orientados hacia las utilidades: se basan en una meta de retorno de inversión.
- Orientados hacia el volumen: sacrifica el margen de utilidades a favor de una alta rotación de productos.
- Demanda del mercado: establecer los precios de acuerdo con las expectativas del cliente y situaciones de compra específicas.
- Participación del mercado: diseñado para aumentar o mantener la participación de mercado sin importar las fluctuaciones en las ventas industriales.
- Flujo de efectivo: maximiza la recuperación de efectivo lo más pronto posible.
- Comparación competitiva: diseñada para igualar o superar los precios de los competidores.
- Prestigio: establece precios altos que son consistentes con un producto de prestigio o de estatus elevado.
- Statu quo: mantiene los precios actuales en un esfuerzo por sostener una posición en relación a la competencia.

b. Situaciones que reducen la sensibilidad al precio

- Necesidades reales o percibidas: muchos productos tienen una demanda muy inelástica porque los clientes tienen una necesidad real y se vuelven menos sensibles a los aumentos de precio, como ocurre con los alimentos.
- Falta de sustitutos del producto: los clientes son mucho menos sensibles al precio cuando tienen pocas opciones en términos de sustitutos del producto o cuando este es muy especializado o exclusivo, por ejemplo las antigüedades.
- Productos complementarios: tienen un efecto en la sensibilidad al precio de los productos relacionados, por ejemplo si el precio de las computadoras baja, el precio de los programas se vuelve más inelástico.
- Diferenciación de productos: la meta de la diferenciación es hacer que la demanda de un producto sea más inelástica, la diferenciación reduce el número de sustitutos percibidos.
- Beneficios percibidos del producto: para algunos clientes, ciertos productos simplemente valen su precio, como los relojes Rolex o las plumas Mont Blanc.

c. Ajuste de precios en los mercados empresariales

- Descuentos comerciales: los fabricantes reducen los precios para ciertos intermediarios con base en sus funciones.
- Descuentos y concesiones: los compradores aprovechan las ofertas de la misma forma que lo hacen los consumidores.
- Precios geográficos: se establecen los precios con base en los costos de transporte o la distancia física entre comprador y vendedor.
- Precios de transferencia: ocurre cuando una unidad en una organización vende productos a otra unidad.

- Trueque y relación mercantil mutua: es el intercambio directo de bienes o servicios entre dos empresas o países.

1.2.3 Plaza

También conocida como distribución, la plaza “incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta.” (17:53)

1.2.3.1 Canal de distribución

“Es el conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo.” (17:354)

- a. Funciones del canal de distribución: las que ayudan a completar las transacciones son información, promoción, contacto, igualamiento y negociación. Otras ayudan a realizar transacciones totales como distribución física, financiamiento y riesgos.
- b. Nivel del canal: capa de intermediarios que ayudan a llevar el producto más cerca del comprador final.
- c. Canales de mercadotecnia:
 - Directa: canal de mercadotecnia que no tiene intermediarios.
 - Indirecta: canales que incluyen uno o más niveles de intermediarios.

1.2.4 Promoción

“Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren.” (17:53)

Para la mercadotecnia en la actualidad no es suficiente con desarrollar un buen producto, determinar el precio idóneo y ponerlo a la disposición del cliente objetivo, también debe definirse la forma en que se comunicará con

intermediarios, consumidores y público en general. Al programa total de comunicación de mercadotecnia de una compañía se le conoce como **mezcla promocional**, y “consiste en una combinación específica de instrumentos de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que la compañía utiliza para lograr sus objetivos de publicidad y de mercadotecnia.” (17:427)

Es importante que los centros comerciales focalicen los esfuerzos para comunicar y realzar todas las ventajas que tienen los condóminos, para su negocio, al rentar o mantenerse dentro del centro comercial. La adecuada combinación de variables de la promoción o mezcla promocional es la que permitirá captar la atención para mantener a los actuales condóminos y atraer a nuevos arrendatarios tras el cierre de algún negocio en un centro comercial.

1.2.4.1 Comunicación de mercadotecnia integrada

Es “el concepto bajo el cual la compañía integra y coordina con mucho cuidado sus varios canales de comunicación, con el fin de transmitir un mensaje claro, uniforme y apremiante acerca de la organización y de sus productos.” (17:450)

Con base en esta definición, los centros comerciales deberán determinar el mensaje atractivo y contundente que desean comunicar a clientes y visitantes.

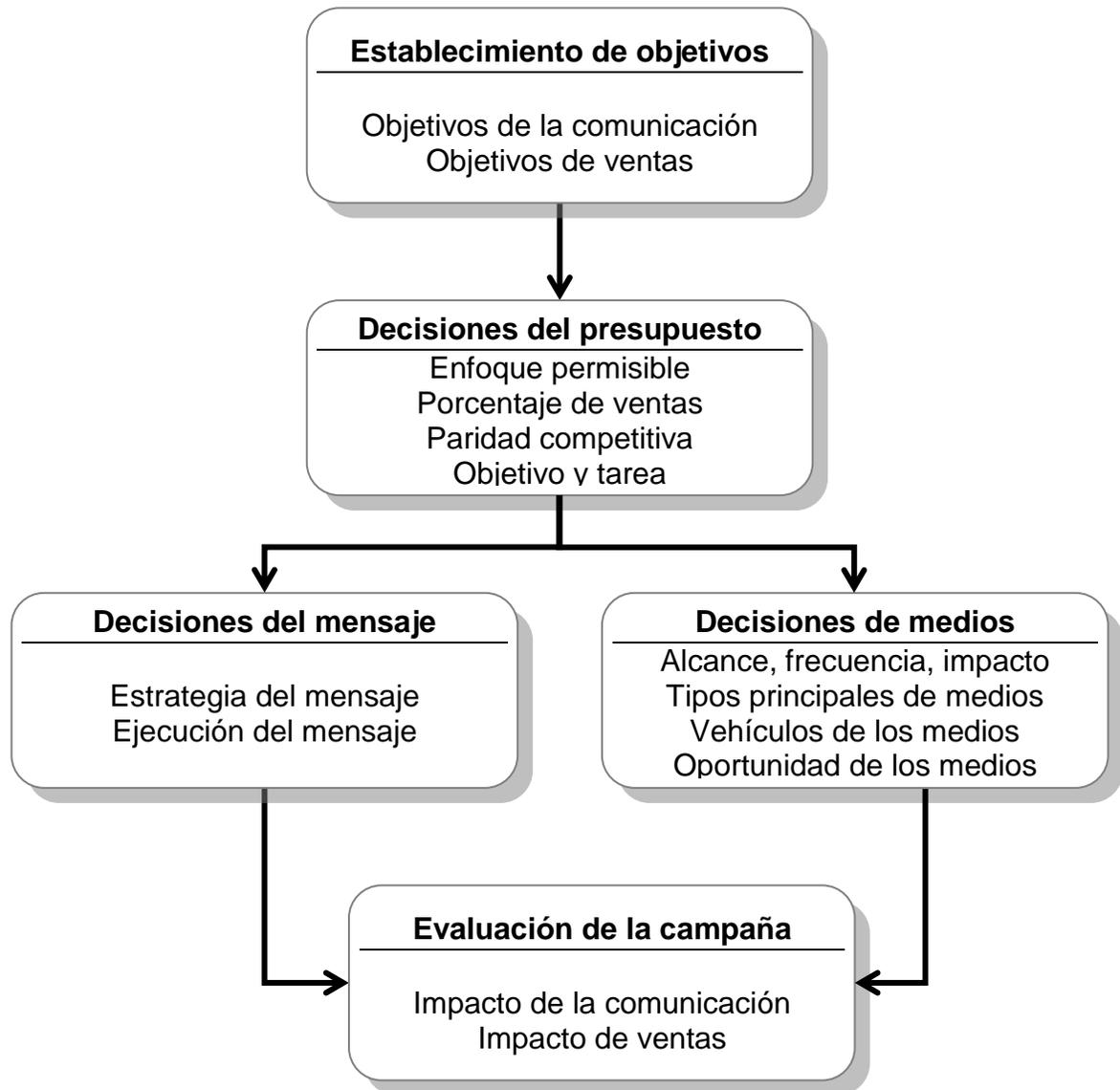
1.2.4.2 Publicidad

Es “cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.” (17:428)

Las distintas formas de la publicidad contribuyen de manera única a la mezcla promocional, e implican una serie de decisiones (véase figura 1) que permiten a la publicidad llegar a masas de compradores geográficamente dispersos a un costo bajo por exposición, permite además que el vendedor repita un mensaje

muchas veces y que el comprador compare los mensajes de varios competidores.

Figura 1
Principales decisiones en la publicidad



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 1998. Fundamentos de mercadotecnia. 4a. ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p. 463.

- a. Objetivo de la publicidad: es el primer paso en el desarrollo de un programa publicitario. “es una tarea de comunicación específica que debe lograrse con un auditorio meta específico, durante un período determinado.” (17:463) Los objetivos de la publicidad se pueden clasificar según su propósito primordial o meta en:
- Publicidad informativa: “la publicidad que se utiliza para informar a los consumidores acerca de un producto o una característica nueva y para crear una demanda primaria.” (17:464)
 - Publicidad persuasiva: “la publicidad que se utiliza para crear una demanda selectiva para una marca, persuadiendo a los consumidores de que aquélla ofrece la mejor calidad por su dinero.” (17:464)
 - Publicidad comparativa: “la publicidad que compara directa o indirectamente una marca con otra o con varias marcas.” (17:464)
 - Publicidad de recordatorio: “la publicidad que se utiliza para lograr que los consumidores sigan pensando en un producto.” (17:464)
- b. Presupuesto publicitario: se utilizan comúnmente cuatro métodos para su determinación:
- Método permisible: “determinan el presupuesto en el nivel que creen que se puede permitir la compañía.” (17:436) El inconveniente de este método es que ignora los efectos de las promociones en las ventas al destinar un porcentaje de la utilidad de la empresa, por lo que suele ocupar el último lugar en la prioridad de gastos.
 - Método del porcentaje de ventas: “la determinación del presupuesto es cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de ventas.” (17:436) El principal inconveniente es que el método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico.

- Método de la paridad competitiva: la determinación del presupuesto es igualar los gastos de la competencia. Esto lo logran hacer vigilando la publicidad de la competencia u obtienen informes de los gastos de la industria y calculan el promedio.
 - Método del objetivo y tarea: es el método más lógico para la determinación del presupuesto, se basa en lo que la compañía quiere lograr con la promoción. “este método de presupuesto implica: 1) definir los objetivos específicos; 2) determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y 3) calcular los costos del desempeño de esas tareas.”
(17:437)
- c. Estrategia publicitaria: está integrada por dos elementos principales: creación de mensajes publicitarios y selección de medios publicitarios, los cuales deben combinarse de tal forma que se pueda crear una campaña publicitaria total y efectiva.
- Creación del mensaje publicitario: no importa lo grande que sea el presupuesto, la publicidad tendrá éxito solo si las empresas, como los centros comerciales, atraen la atención y comunican bien el mensaje, para ello se requiere:
 - Un ambiente versátil del mensaje
 - Planificar la estrategia del mensaje
 - Ejecución del mensaje, el que se puede presentar en diferentes estilos como los siguientes: fragmento de la vida real, estilo de vida, fantasía, estado de ánimo o imagen, musical, símbolo de personalidad, conocimiento técnico, evidencia científica y evidencia testimonial.
 - Selección de medios publicitarios: los cuatro pasos para la selección de medios son:
 - Alcance, frecuencia e impacto: “El alcance es una medida del porcentaje de personas en el mercado meta que se verán expuestas a

la campaña publicitaria durante un período determinado.” (17:471) “La frecuencia es una medida de cuántas veces la persona promedio en el mercado meta se ve expuesta al mensaje.” (17:471) El impacto de los medios es “el valor cualitativo de la exposición de un mensaje a través de un medio determinado” (17:471), por ejemplo un anuncio en televisión puede tener un mayor impacto que en radio.

- Tipos de medios: para la planificación de medios debe conocerse el alcance, frecuencia e impacto de cada uno. Los principales tipos de medios son: periódicos, revistas, páginas amarillas, televisión, radio, correo directo, internet, publicidad en punto de compra, vallas publicitarias y mupis.
- Vehículos de los medios: son “los medios específicos dentro de cada tipo general de medio, como revistas, programas de televisión o de radio específicos.” (17:473)
- Decisión sobre la oportunidad de los medios: es decidir la programación de la publicidad durante el curso de un año, por ejemplo, supongamos que la venta máxima de un producto ocurre en diciembre y disminuye en julio, la empresa puede programar su publicidad para que varíe conforme a la tendencia de ventas, en oposición a esta, o para que sea igual en el transcurso del año.

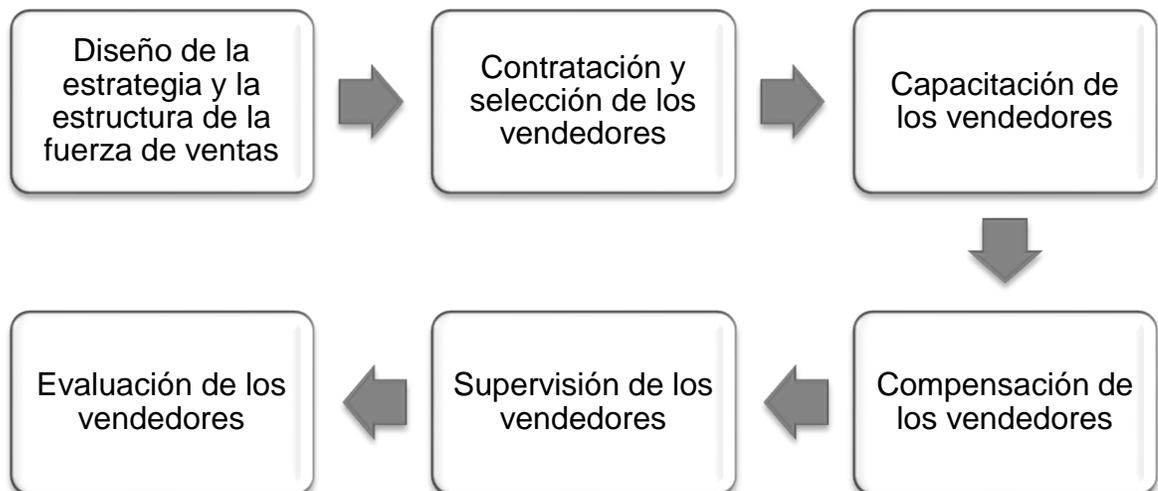
1.2.4.3 Venta personal

Es “la presentación personal que hace la fuerza de ventas con el propósito de hacer ventas y desarrollar relaciones con los clientes.” (17:428) “La venta personal es el instrumento más efectivo en ciertas etapas del proceso de compra, en particular en la creación de preferencias, convicciones y acciones del comprador.” (17:438) Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo y las personas que se dedican a la venta tienen muchos nombres, entre ellos el más común es vendedores, estos son “individuos que actúan en representación

de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio y recopilar información.” (17:498)

a. Administración de la fuerza de ventas: se define así al “análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas.” (17:500) Las decisiones importantes de la administración de la fuerza de ventas se muestran a continuación. (Véase figura 2)

Figura 2
Principales decisiones de la administración de la fuerza de ventas



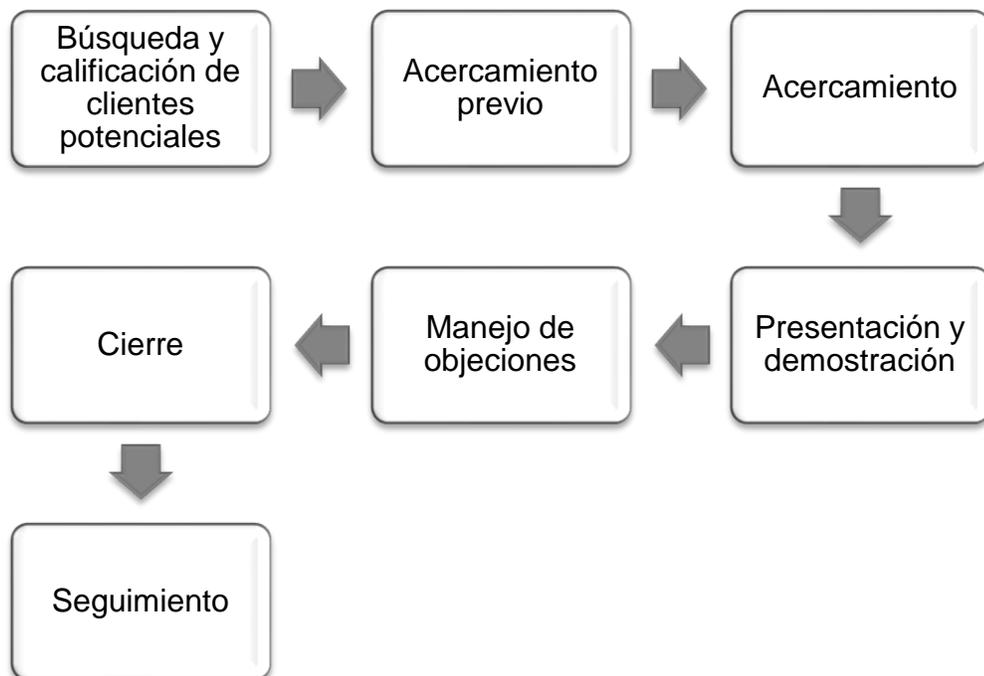
Fuente: Ibid. p. 500.

- Diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas: una compañía puede estructurar la fuerza de ventas de diversas maneras, dividiendo las responsabilidades con base en las siguientes opciones:

- Por territorios: “una organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva, para que venda toda la línea de productos y servicios de la compañía a todos los clientes en ese territorio.” (17:501)
- Por producto: organización “bajo la cual los vendedores se especializan en vender únicamente una parte de los productos o ciertas líneas de la compañía.” (17:501)
- Por tipos de cliente: “los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.” (17:501)
- El proceso de la venta: son los pasos que sigue el vendedor cuando hace una venta. (Véase figura 3)

Figura 3

Pasos principales en la venta efectiva



Fuente: Ibid. p. 516.

1.2.4.4 Promoción de ventas

Son los “incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o un servicio.” (17:428)

- a. Establecimiento de objetivos de promoción: los objetivos de la promoción de ventas varían ampliamente. Los vendedores pueden utilizar:
 - Promociones de venta: buscan incrementar las ventas a corto plazo o ayudar a desarrollar una participación de mercado a largo plazo.
 - Promoción comercial: sus objetivos son lograr que los detallistas tengan a la venta nuevos artículos y más inventario, convencerlos que anuncien el producto, alejarlos de los productos de los consumidores y retener y recompensar a los clientes leales.
 - Apoyo de la fuerza de ventas: los objetivos incluyen obtener más apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos o lograr que los vendedores obtengan cuentas nuevas.
 - Relaciones con el consumidor: las promociones no solo deben crear un volumen de ventas a corto plazo o un cambio de marca temporal, deben ayudar a reforzar la posición del producto y crear relaciones a largo plazo con los consumidores.

- b. Selección de técnicas: existe una extensa variedad de técnicas a utilizar para lograr los objetivos de ventas y se clasifican de acuerdo a quien estén dirigidas. (Véase figura 4)

- c. Desarrollo del programa: para el desarrollo del programa, es necesario definir los siguientes aspectos:
 - Cantidad del incentivo: un incentivo mínimo será necesario si se desea que la promoción sea exitosa.

- Condiciones para la participación: los incentivos estarán a disposición de todos o de un grupo específico.
- Promover y distribuir el programa: “cada método de distribución implica un nivel diferente de alcance y costo.” (17:485)
- Duración de la promoción: es el de tiempo de duración de la promoción.
- Evaluación: el método más común es comparar las ventas antes, durante y después del período de promoción. Mediante las encuestas se puede obtener información del impacto de la promoción en los consumidores.

Figura 4
Técnicas de promoción

Para el consumidor	Para detallistas o mayoristas	Promoción de negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra • Cupones • Rebajas • Paquetes de precios • Premios • Especialidades publicitarias • Recompensas por patrocinio • Promociones en el punto de compra • Concursos, loterías y juegos 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento • Rebaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenciones y exposiciones comerciales • Concurso de ventas

Fuente: Elaboración propia con base en el libro; Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. s.p.

Toda empresa, así como los centros comerciales deben considerar las técnicas de promoción de ventas, teniendo en cuenta los objetivos de ventas que se pretenden alcanzar, el grupo objetivo y el tiempo de duración.

1.2.4.5 Relaciones públicas

“La creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.” (17:428)

Figura 5

Funciones y técnicas de las relaciones públicas

Funciones	Técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones con la prensa• Publicidad del producto• Asuntos públicos• Relaciones políticas• Relaciones con los inversionistas• Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Noticias• Discursos• Eventos especiales• Materiales escritos• Materiales audiovisuales• Materiales de la identidad corporativa• Actividades de servicio público

Fuente: Elaboración propia con base en el libro; Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. s.p.

1.3 Estrategias de mercadotecnia

1.3.1 Estrategia

Según la Real Academia Española de la Lengua, estrategia es el “arte de dirigir operaciones militares” y también es la “traza para dirigir un asunto.” (25:.s.p) Por tanto estrategia empresarial se puede definir como el “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.” (22:33)

1.3.2 Mercadotecnia estratégica

Es “el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores que permitan a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.” (22:54)

1.3.3 Estrategias de posicionamiento

“La posición del producto es la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.” (17:223)

En el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de marca, se tiene que elegir entre atraer a un segmento y no a otro; o en posicionar la marca por sus características y/o beneficios, cuyo poder está en la importancia que tiene para el consumidor. La tarea de posicionamiento consta de tres pasos:

1.3.3.1 Identificación de posibles ventajas competitivas

Para empezar, ventaja competitiva es “una ventaja sobre los competidores, que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios más altos.” (17:227)

Por tanto, el posicionamiento inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadotecnia, ofreciendo a los consumidores más valor, mayores beneficios o precios más bajos que la competencia.

1.3.3.2 Seleccionar la ventaja competitiva apropiada

Bajo el supuesto que una empresa posee varias ventajas competitivas, debe decidir cuántas y cuáles de esas diferencias debe promover. El o las ventajas

competitivas deben ser seleccionadas considerando su importancia, distinción, superioridad, comunicación, costeable y productiva.

1.3.3.3 Comunicación y cumplimiento de la posición elegida

La compañía debe ser enérgica en comunicar la posición deseada a sus clientes y cumplir lo que promete. Todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia deben respaldar la estrategia de posicionamiento.

1.3.4 Estrategias de servicio al cliente

Son dos las estrategias desarrolladas para atraer y vincular al consumidor a la compañía:

- Enriquecer permanente el contenido de la oferta a través de la entrega conjunta de bienes y servicios.
- Desarrollar un clima de confianza y cooperación mutua que favorezca el mantenimiento de una relación a largo plazo con el cliente.

“En su nueva concepción, el producto es definido como el resultado de la integración de un bien físico y de un conjunto de servicios que mejoran e incrementan el valor ofrecido a los clientes.” (28:229)

1.4 Centros comerciales

Es el conjunto de negocios de detallistas que se planifican, se desarrollan, se poseen y se administran como una unidad.

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define un centro comercial como el “conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades

complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.” (1:s.p.)

Por lo general, el centro comercial es uno o varios edificios de gran tamaño, que alberga locales y oficinas comerciales, incluso hoteles y condominios. En el tamaño radica la diferencia fundamental de los mercados municipales, además que estos últimos no se sitúan en un lugar techado.

Generalmente, los locales comerciales se alquilan y venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, los que deben pagarle servicios de mantenimientos al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

1.4.1 Antecedentes

Los centros comerciales son el resultado natural de la evolución de la venta al detalle. Han existido desde que la humanidad desarrolló y organizó una ciudad.

“La innovación de los centros comerciales no fue obra de los detallistas, sino de intereses particulares en el negocio de bienes raíces o en la venta de proyectos de construcción de casas suburbanas.” (31:9)

En el año 1923, en Kansas City, Missouri, Estados Unidos, se inaugura el primer centro comercial del mundo, el *Country Club Plaza*, diseñado por Jesse Clyde Nichols, este poseía un amplio parqueo, tiendas exclusivas y de marcas reconocidas, restaurantes, lugares de entretenimiento e incluso oficinas.

“Por un período de 2 décadas, se les dio el nombre de *Plazas*, a todos los centros que poseían las características antes descritas. Más tarde los llamaron *Centros* y por último *Malls*.” (16:3)

En Guatemala, durante muchos años se desarrolló la actividad comercial en el centro de la capital, en lo que se conoce como la Sexta Avenida y calles adyacentes. Se trataba de un grupo de establecimientos de venta al detalle, que sin tener una administración común, ofrecían a sus clientes una mejor alternativa para realizar sus compras. Dentro de los almacenes de prestigio que existían en el sector se pueden mencionar a El Cairo, La Juguetería, La Paquetería, La Perla, Magda, Schacher Hermanos, El Palacio de Cristal, El Gran Emir y otros.

En 1965 Carlos Paiz Ayala inaugura el Centro Comercial Montúfar, proyecto que contaba con 30 locales comerciales colocados en forma de U, área de parqueo común y área de servicio. La construcción de centros comerciales en Guatemala fue muy lenta, ya que en los años sesenta solo se contaba con tres complejos (Montúfar, Elgin y San Juan). Para el año 1973 ya existían 10 centros comerciales en la ciudad de Guatemala y a finales de los setentas se incrementó la construcción de centros comerciales.

Durante la década de los ochenta los inversionistas desarrollan proyectos de centros comerciales como un negocio de bienes raíces, siendo su principal interés la venta del inmueble. A finales de dicha década, los centros comerciales se desplazan hacia el surponiente de la ciudad, una de las áreas urbanas de mayor crecimiento y como reconocimiento del potencial de poder de compra de miles de familias consideradas de clase media.

La apertura de Megacentro y Peri-Roosevelt constituyó un paso a la modernidad en los centros comerciales guatemaltecos. Peri-Roosevelt unifica los conceptos existentes hasta ese momento, como lo son el concepto de centro comercial abierto (Montúfar) y cerrado (Mol). Ambos son los primeros centros comerciales que se convierten en un punto de reunión familiar por la variedad de mercancías, comercios, lugares de entretenimiento, eventos y reuniones.

En los años noventa aparecen centros comerciales con un público objetivo definido con base en su nivel socioeconómico. Los dirigidos a la clase media y media alta como Los Próceres, Galerías La Pradera, Century Plaza, Plaza Cemaco, Galerías del Sur, Metrosur y Unicentro. Y los enfocados en los segmentos más populares como Metamercado Mixco-San Juan y Metaterminal Norte. También en esta década aparecen los primeros centros comerciales en el interior del país, con la apertura de Supercom Delco en 1991 y Montblanc en 1992, ambos en la ciudad de Quetzaltenango.

A finales de los noventa también surge otra nueva tendencia con la apertura de hipermercados y supermercados con membresía. El diseño de este nuevo concepto se basa en la construcción de tiendas gigantes tipo galerías en donde se puede encontrar toda clase de productos como abarrotes, alimentos, electrodomésticos, ropa, muebles y todo tipo de artículos para el hogar a precios más bajos. La idea de este concepto es que con una sola parada y en un solo lugar las personas puedan adquirir todo a un mejor precio, representantes de esta tendencia son Hiper Paiz (hipermercado), Price Smart y ClubCo (supermercado con membresía).

En pleno Siglo XXI destaca la apertura de tres nuevos centros comerciales de gran tamaño como lo son Miraflores, Pradera Concepción y Oakland Mall. Además el centro comercial Pradera, que ya cuenta con dos plazas en la ciudad (Galerías La Pradera y Pradera Concepción), se extiende al interior del país en Villa Nueva, Santa Lucía, Chimaltenango, Escuintla, Palín, Chiquimula, Linda Vista, Quetzaltenango, Huehuetenango y Puerto Barrios.

1.4.2 Clasificación de centros comerciales

A partir de octubre de 2004, la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) utiliza una nueva clasificación de centros comerciales, acorde a la

situación actual y evolución que los mismos han sufrido, tales clasificaciones se especifican a continuación:

- Tipología
- Según la ubicación
- Según el grado de integración
- Según las actividades comerciales

1.4.2.1 Tipología

La siguiente clasificación corresponde al nuevo marco europeo común de clasificación de centros comerciales, acordado por ICSC Europa (International Council of Shopping Centers) y las Asociaciones de Centros Comerciales de países europeos del año 2006. Se utilizó esta como base al no existir alguna asociación o cámara de centros comerciales en Guatemala o Centro América.

a. Formatos tradicionales: esta clasificación se hace con base al espacio físico de los centros comerciales:

- Muy grande: centro comercial superior a 79,999 mts².
- Grande: centro comercial entre 40,000 mts² hasta 79,999 mts².
- Mediano: centro comercial entre 20,000 mts² hasta 39,999 mts².
- Pequeño: centro comercial entre 5,000 mts² hasta 19,999 mts².
- Hipermercado: galería comercial fundamentada en un Hipermercado.
- Galería comercial: galería comercial urbana de hasta 4,999 mts², que por sus características merece ser destacada.

b. Formatos especializados: son aquellos centros comerciales diferenciados por el tipo de tiendas que lo integran:

- Parque comercial: tienen un espacio común urbanizado, realizan actividades comerciales al por menor, y están formados por medianas y grandes superficies.

- Centro de fabricantes: centro comercial de ubicación periférica o en zonas turísticas, integrado por tiendas de fabricantes y de descuento.
- Centro de ocio: centro comercial integrado por establecimientos destinados al ocio, restauración y tiempo libre, que tiene un complejo de cines como ancla.

1.4.2.2 Según la ubicación

Esta clasificación se hace con base en la ubicación geográfica del centro comercial:

- Centro urbano
- Periferia de la ciudad
- Semiurbano (próximo al núcleo urbano)

1.4.2.3 Según el grado de integración

Los centros comerciales también se diferencian según en el grado de integración:

- Gestión
- Propiedad
- Comunidad de propietarios

1.4.2.4 Según las actividades comerciales

También los centros comerciales pueden ser clasificados con base en las actividades comerciales de las tiendas que lo integran, tales como:

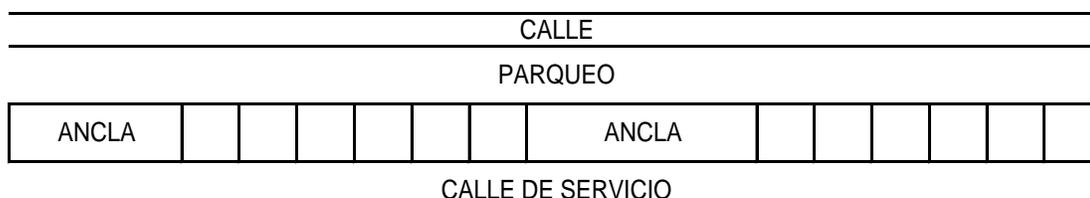
- Alimentación (incluye hipermercados)
- Moda y complementos
- Hogar, bricolaje y electrodomésticos
- Servicios (banca, tintorería, peluquería, etc.)
- Ocio y restauración
- Diversos (regalos, discos, jugueterías, etc.)

1.4.3 Diseño estructural de un centro comercial

Son varios los diseños estructurales que existen para la construcción de centros comerciales, a continuación se enumeran las formas más comunes:

- a. Lineal: una línea recta de tiendas con área para parqueo frente a ellas y una calle de servicio en la parte posterior. En centros pequeños, el ancla suele ser un supermercado. (Véase figura 6)

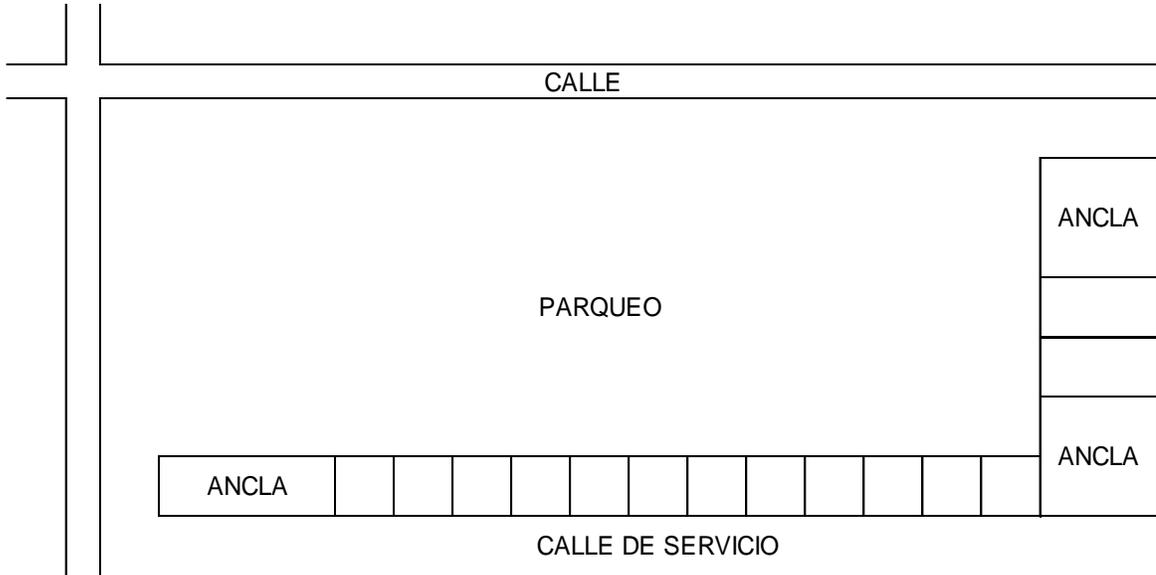
Figura 6
Centro comercial lineal



Fuente: Guzmán B. de Castillo, A. M. 1982. Análisis del ciclo de vida del centro comercial. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Ciencias Económicas. p. 7.

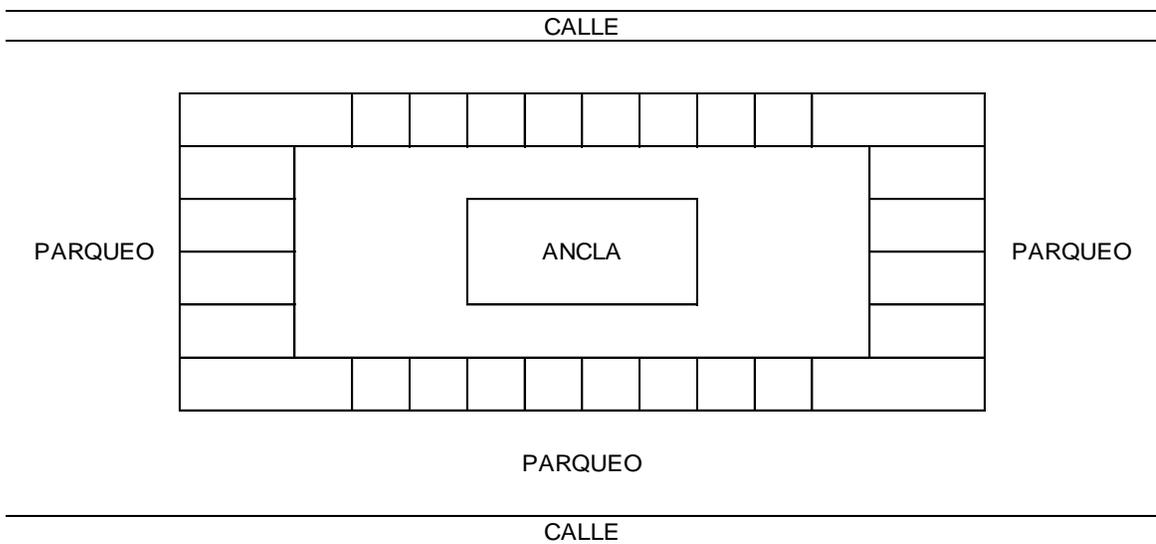
- b. En forma de "L": "Un centro lineal con una franja de tiendas situadas en ángulo recto, formando una "L", con parqueo enfrente y en la parte de atrás el área de servicio. Las anclas se encuentran en los extremos del centro, pero es posible situar un ancla en el vértice del mismo. La forma de "L" se adapta a las localidades de esquina." (16:5) (Véase figura 7)
- c. Cluster: los comercios están dispuestos en forma rectangular, alrededor de un núcleo, con parqueo alrededor y/o subterráneo. El ancla puede ser un establecimiento que se extiende desde el centro hasta la periferia. Pueden ser abiertos o cerrados. (Véase figura 8)

Figura 7
Centro comercial en forma de “L”



Fuente: Ibid. p. 7.

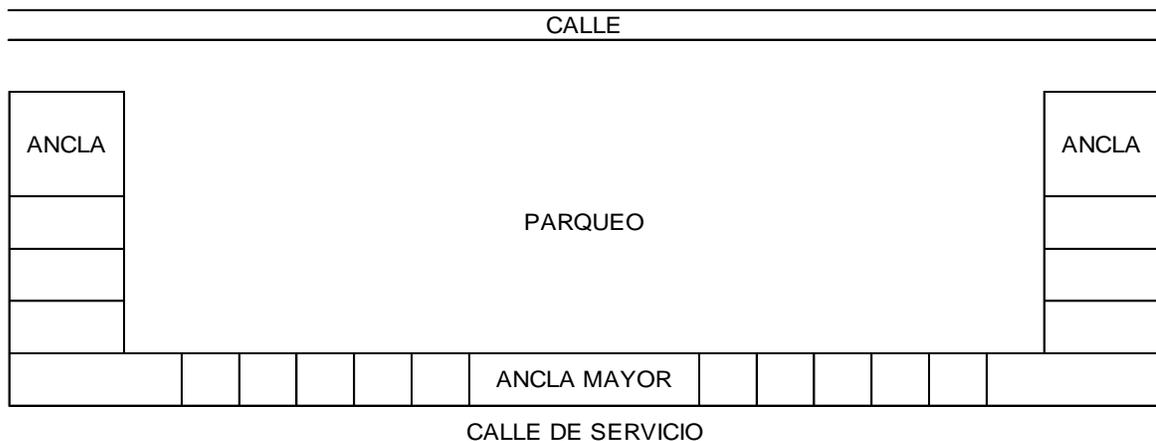
Figura 8
Centro comercial cluster



Fuente: Ibid. p. 8.

- d. En forma de “U”: es un centro lineal formado por dos franjas de establecimientos situados en ángulos rectos formando una “U”, con parqueo al frente y calles de servicio atrás. Suelen tener mucho más espacio para sus tiendas y pueden tener hasta tres comercios ancla, uno en cada extremo y otro en el medio, siendo este el de mayor tamaño e importancia. (Véase figura 9)

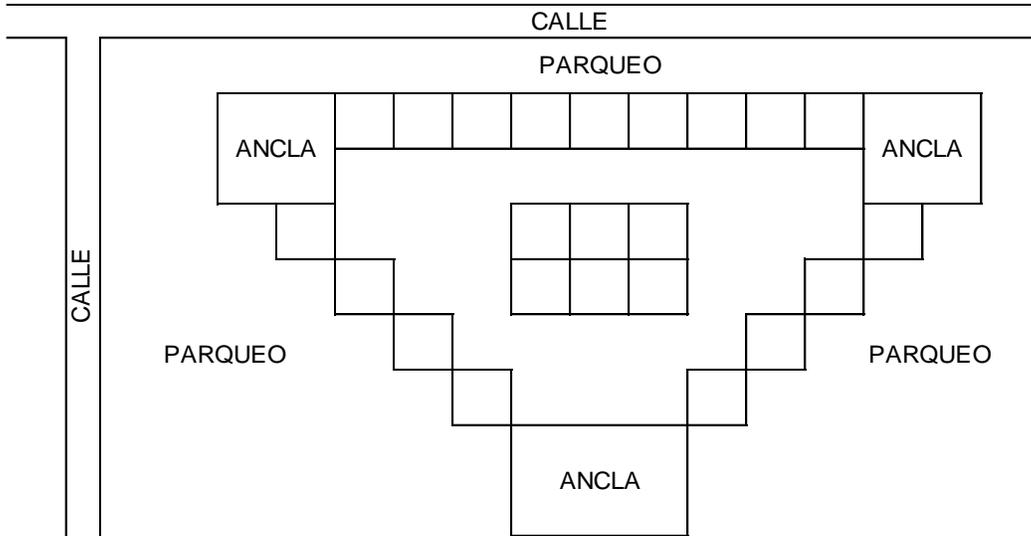
Figura 9
Centro comercial en forma de “U”



Fuente: Ibid. p. 8.

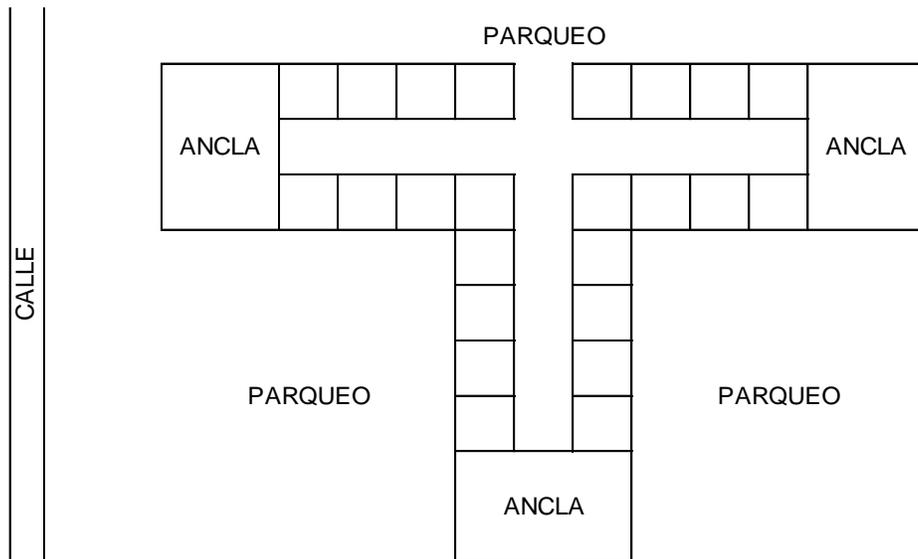
- e. Triángulo: similar al forma de “T”, pero este provee visibilidad de todas las anclas desde la entrada principal de cada una de ellas. El diseño triangular es óptimo para aquellas localidades que no son rectangulares, puede tener tres anclas, dos niveles y parqueo alrededor y/o subterráneo. (Véase figura 10)
- f. En forma de “T”: centro diseñado para acomodar tres comercios ancla en cada uno de los extremos, cuenta con parqueo alrededor, pueden ser abiertos o cerrados y de hasta dos niveles. (Véase figura 11)

Figura 10
Centro comercial en forma de triángulo



Fuente: Ibid. p. 10.

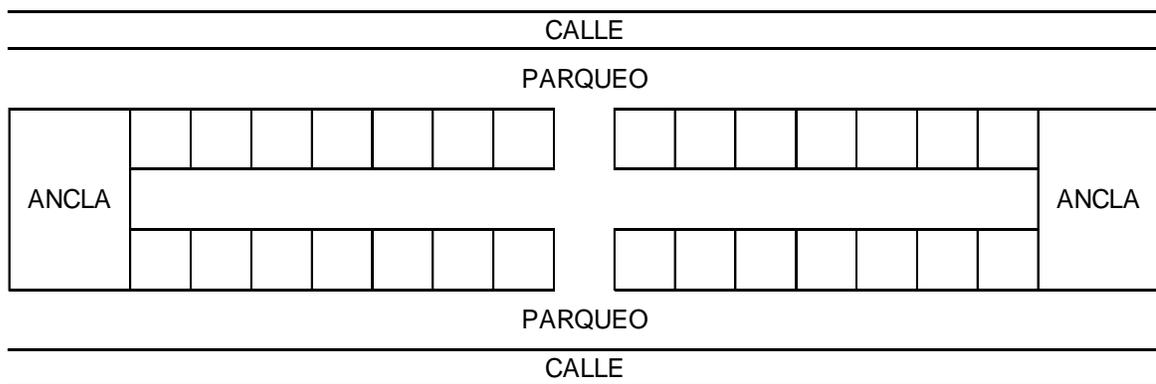
Figura 11
Centro comercial en forma de "T"



Fuente: Ibid. p. 9.

- g. Dumbbell: dos franjas de tiendas situadas una frente a la otra, a lo largo de todo el centro, con parqueo en todos lados y negocios ancla en los extremos, que deben generar tráfico de peatones a lo largo del centro, con el objetivo de alcanzar el intercambio máximo de clientes. (Véase figura 12)

Figura 12
Centro comercial Dumbbell



Fuente: Ibid. p. 11.

- h. Dumbbell doble: formada por dos centros Dumbbell que se intersectan en el centro formando una cruz, este diseño puede acomodar hasta cuatro negocios ancla y cuenta con parqueo alrededor de este. (Véase figura 13)

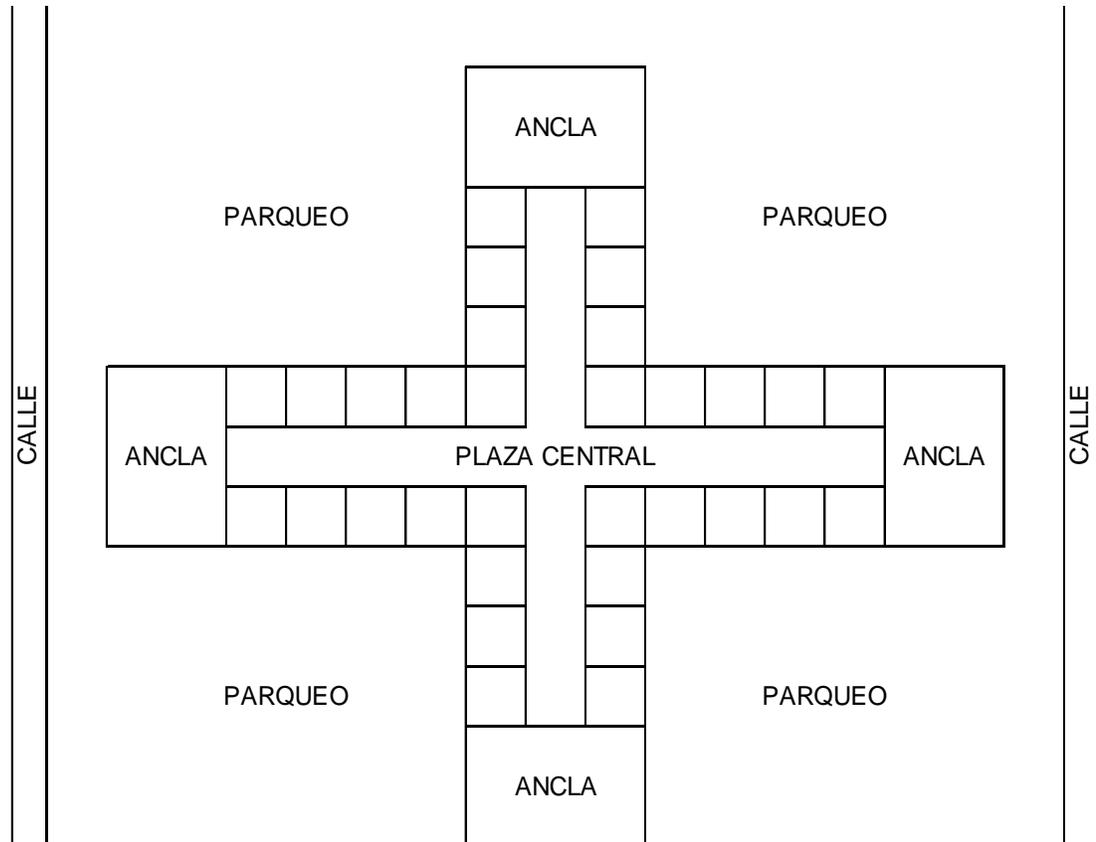
1.5 Arrendamiento

La Real Academia Española define arrendar como la acción de ceder o adquirir por precio el goce o aprovechamiento temporal de cosas, obras o servicios. Alquilar lo define como dar a alguien algo para que use de ello por el tiempo que se determine y mediante el pago de la cantidad convenida.

También se entiende por arrendamiento, contrato en el que “dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el uso o goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra, a pagar por este uso, goce, obra

o servicio un precio determinado de dinero. Se llama también de locación y de alquiler.” (24:85)

Figura 13
Centro comercial Dumbbell doble



Fuente: Ibid. p. 12.

1.6 Local comercial

Es el espacio físico, un local o tienda donde se ofrecen servicios o mercancías para la venta. También se conoce como establecimiento comercial, punto de venta o comercio. Por lo general los locales comerciales se alquilan y venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños quienes deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

1.7 Análisis FODA

El nombre FODA es un acrónimo derivado de:

F de fortalezas

O de oportunidades

D de debilidades

A de amenazas (problemas)

Se utiliza para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa. Estos factores también analizan el ambiente de la industria (oportunidades y amenazas) además del ambiente interno de la organización (fortalezas y debilidades).

1.7.1 Fortalezas

Son aquellas características propias de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.

1.7.2 Oportunidades

Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización que podrían favorecer el logro de los objetivos.

1.7.3 Debilidades

También conocidas como puntos débiles, son las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el alcance de los objetivos.

1.7.4 Amenazas

Se les denomina así a las situaciones que se presentan en el entorno de las organizaciones y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA ACTUAL DEL CENTRO COMERCIAL

El presente capítulo constituye el diagnóstico de la situación mercadológica actual del Complejo Comercial El Frutal, su entorno y competencia. Para ello se definió la metodología de investigación que sirvió de guía para la recopilación y análisis de la información, la comprobación de las hipótesis y la base que sustentó la propuesta.

2.1 Unidad de análisis

La investigación se desarrolló en el Complejo Comercial El Frutal (en adelante referido como CCEF) y en los centros comerciales aledaños como principales competidores.

2.1.1 Sujetos de investigación

- Personal administrativo del centro comercial
- Condóminos (propietarios/arrendatarios de los locales comerciales)
- Clientes reales y potenciales (residentes del sector)

2.1.2 Competencia

Son los distintos centros comerciales del sector que se listan a continuación:

- Competencia A
- Competencia B
- Competencia C
- Competencia D
- Competencia E

2.2 Metodología de la investigación

Comprende los métodos, técnicas e instrumentos empleados al realizar el diagnóstico de la situación mercadológica del Complejo Comercial El Frutal (CCEF).

2.2.1 Método científico

Aplicado para el presente diagnóstico en su fase indagadora, la fuente de información primaria fueron las encuestas dirigidas al personal administrativo y condóminos del CCEF, así como a los residentes del sector (véase anexo 1, 2 y 3). Como fuente secundaria se consultó libros, tesis, periódicos e internet.

2.2.2 Técnicas

Las técnicas empleadas en el diagnóstico de la situación mercadológica del Complejo Comercial El Frutal fueron la observación directa, encuestas y entrevistas.

2.2.2.1 Observación directa

Esta técnica fue aplicada cuando se visitó los centros comerciales competidores para poder determinar los comercios existentes, locales desocupados y servicios que estos ofrecen a sus visitantes.

2.2.2.2 Encuestas

Se realizaron encuestas dirigidas al personal administrativo y condóminos del CCEF, así como a los residentes del sector (véase anexo 1, 2 y 3).

- a. Personal administrativo: se encuestó a cinco de las ocho personas (63%) que laboran en la gerencia comercial de Grupo Rosul, departamento que está a cargo de la administración del centro comercial.
- b. Condóminos: 35 propietarios fueron encuestados, cifra que representa el 29% de los comercios existentes en el CCEF.

- c. Residentes: debido a que se desconoce la cantidad de personas que visitan el CCEF en el transcurso de un mes, fue necesario definir la muestra adecuada mediante la fórmula para determinar el *tamaño de la muestra, para una estimación del intervalo de una proporción poblacional*.

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p (1 - p)}{e^2}$$

- Las encuestas se realizarán con un margen de error de 0.025 y un nivel de confianza esperado del 95%.
- Debido a que el nivel de confianza será del 95%, α será igual a 0.05, lo que implica que $\alpha/2$ sea igual a 0.025, por lo que el valor de $z_{\alpha/2}$ será de 1.96.
- Finalmente, al no conocerse la proporción poblacional p , se utilizará 0.5 como valor.

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

El tamaño de la muestra es de 385 residentes a encuestar.

2.2.2.3 Entrevista

Se entrevistó al gerente comercial de Grupo Rosul, para disponer de mayor información acerca de la administración y gestión del CCEF y aunque en este caso no se contó con una guía de tópicos, la información obtenida de la entrevista permitió definir las preguntas que integraron las encuestas realizadas.

2.2.3 Instrumentos

Los instrumentos empleados durante la recopilación de información fueron encuestas, apuntes, cuadros de tabulación.

2.3 Complejo Comercial El Frutal

El método científico y las técnicas de observación directa, encuestas y entrevistas permitieron recopilar la información del centro comercial que a continuación se detalla.

2.3.1 Ámbito geográfico

El Complejo Comercial El Frutal (CCEF) se encuentra ubicado sobre el Bulevar El Frutal, zona 5 de Villa Nueva; es un sector que se está desarrollando de manera acelerada, con viviendas tipo residencial y de un nivel socioeconómico de clase media. (Véase fotografía 1)

El CCEF se encuentra estratégicamente ubicado al centro de dos de los municipios más importantes del departamento de Guatemala como son Villa Nueva y San Miguel Petapa, atendiendo a una población superior a los 500,000 habitantes dentro de su área de influencia.

El gerente comercial de Grupo Rosul opina que la mayor parte de su clientela reside en las zonas 4 y 5 del municipio de Villa Nueva y zonas 1 y 7 del municipio de San Miguel Petapa.

2.3.1.1 Villa Nueva

Villa Nueva es uno de los 17 municipios que conforman el departamento de Guatemala. Se encuentra en la parte sur del mismo a 15 kilómetros de la ciudad capital y colinda al norte con los municipios de Mixco y Guatemala, al este con el municipio de San Miguel Petapa, al sur con el municipio de Amatitlán y al oeste

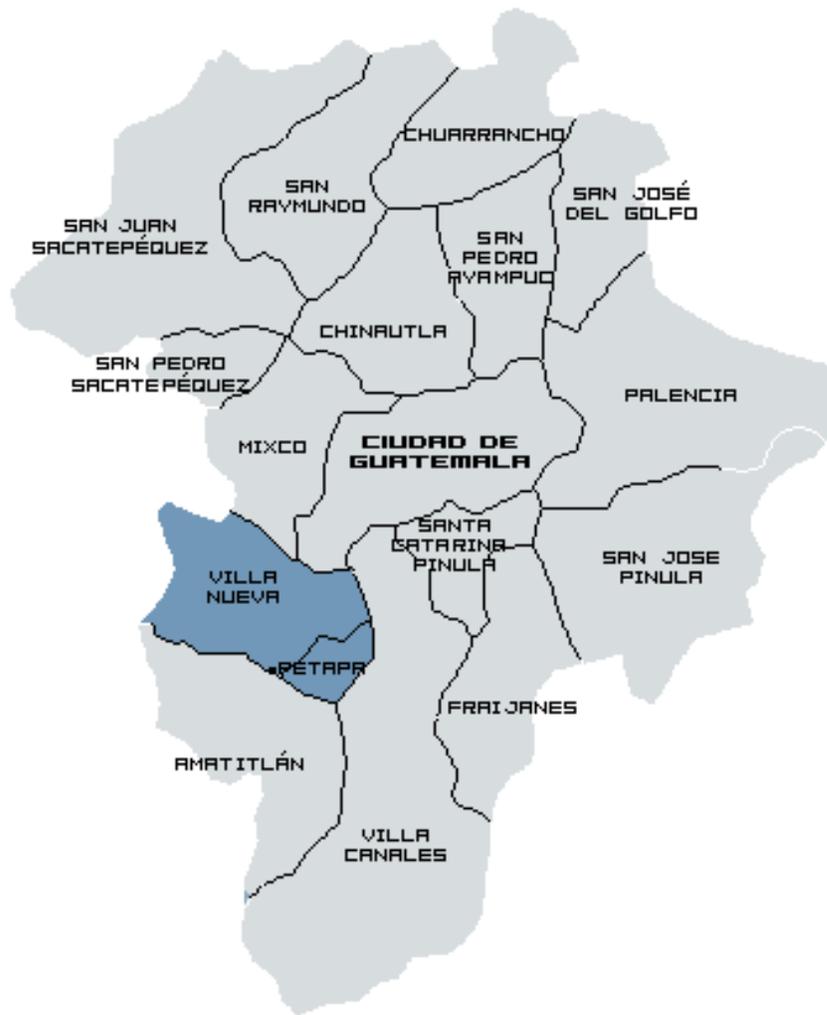
con los municipios de Magdalena Milpas Altas, Santa Lucía Milpas Altas y San Lucas Sacatepéquez. (Véase figura 14)

Fotografía 1
Vista aérea
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: Google Earth, septiembre del 2010.

Figura 14
Mapa del departamento de Guatemala



Fuente: Mudanzas Guatemala. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://mudanzasguatemala.com/Guatemala>

La extensión territorial del municipio Villa Nueva es de 114 kilómetros cuadrados de área en total, de la que una parte de su extensión se encuentra dentro de la cuenca del Lago de Amatitlán. El municipio está integrado por 1 Villa (Zona Central), 5 Aldeas y 11 caseríos, sin embargo actualmente todas han sido fraccionadas desmembradas convirtiéndose en más de 300 colonias, fraccionamientos y asentamientos.

Es el segundo municipio más grande del departamento de Guatemala en cuanto a número poblacional, según el Censo poblacional del Instituto Nacional de Estadística, realizado en el año 2002, la población total de Villa Nueva es de 355,901 habitantes, sin embargo, Villa Nueva ha sido considerada como un municipio dormitorio, y muchos de sus habitantes no se encuentran avocados en los registros correspondientes.

Villa Nueva cuenta con los servicios básicos más importantes: energía eléctrica, agua potable, drenajes y asfalto, correos, telefonía, servicios de taxi, buses urbanos y extraurbanos, colegios, escuelas, institutos de segunda enseñanza, salas de cine, canchas polideportivas, estadio, estación de bomberos, mercado, pensiones, restaurantes, centros comerciales, hospitales privados, clínicas medicas particulares, centro de salud, cementerios, bancos estatales y privados, monumentos históricos, plaza central y varios edificios municipales, Comisaría de la Policía Nacional Civil (PNC), Policía Municipal (PM), Policía Municipal de Tránsito (PMT), sede del Ministerio Público, Centro de Justicia, Juzgado de Familia y varias iglesias católicas y evangélicas.

2.3.1.2 San Miguel Petapa

Municipio del departamento de Guatemala. Se encuentra ubicado en la parte sur del departamento (véase figura 13), y colinda al norte con los municipios de Villa Nueva y Villa Canales, al este con Villa Canales, al sur con Villa Canales y Amatitlán y al oeste con Villa Nueva. Su extensión territorial es de 30 kilómetros cuadrados y se encuentra a 20 kilómetros de la ciudad de Guatemala. Celebra su feria en honor a San Miguel Arcángel el 29 de septiembre.

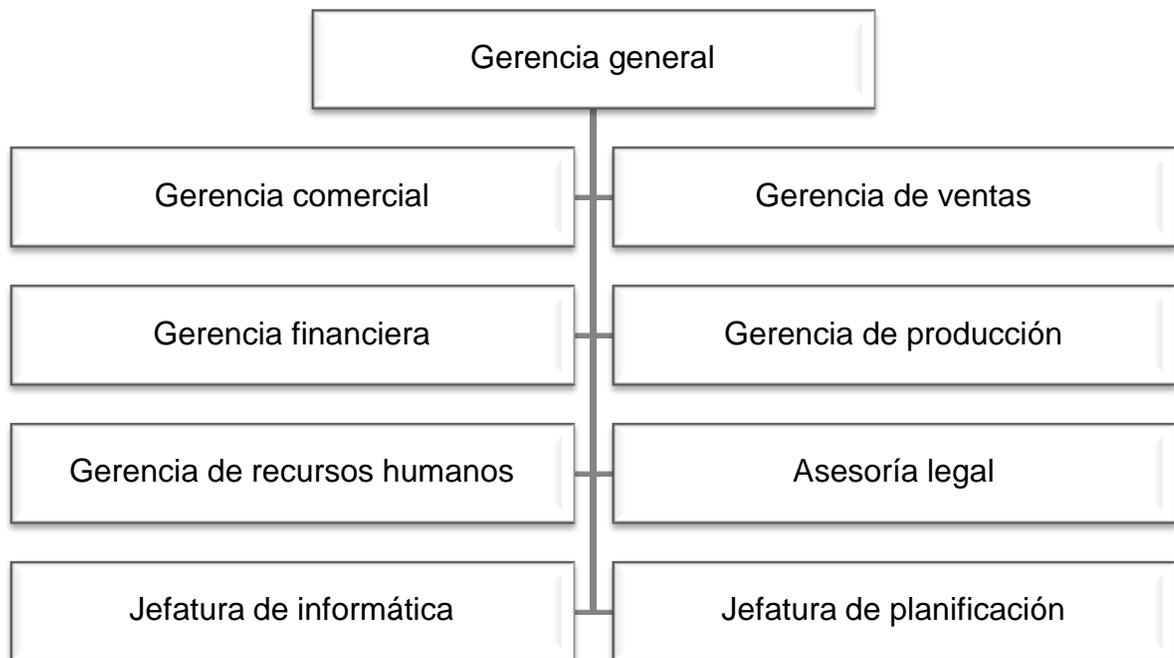
Su nombre geográfico es solamente Petapa. A pesar que al igual que otros municipios aledaños a la capital de Guatemala este es considerado como ciudades dormitorio, su fuente de economía es la agricultura, entre los productos

que produce esta el tabaco. La industria, ganadería y avicultura tabeen contribuyen en importante medida.

2.3.2 Empresa administradora

Grupo Rosul es una empresa de desarrollos inmobiliarios que se encargó de la construcción del Complejo Comercial El Frutal, además de otros proyectos inmobiliarios del sector, tales como Condominio El Frutal 1, 2, 3, 4 y 5, Prados del Tabacal 1 y 2, Euro Suites y Prados de Castilla. Las oficinas de Grupo Rosul se encuentran ubicadas en el cuarto nivel del CCEF.

Figura 15
Organigrama funcional de gerencias y jefaturas
Grupo Rosul



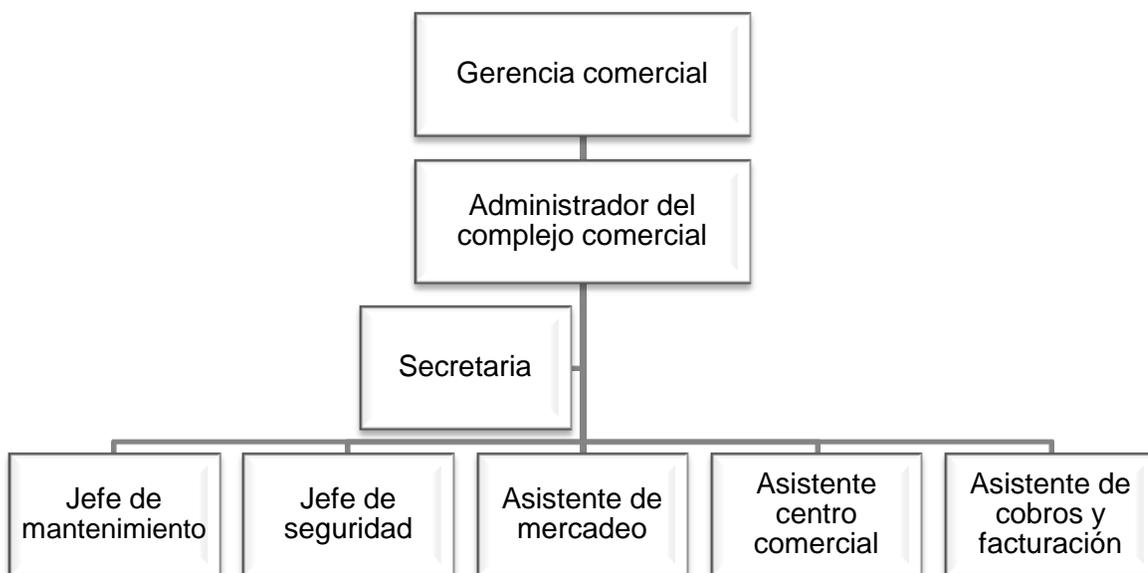
Fuente: entrevista gerente comercial Grupo Rosul, septiembre del 2010.

La gerencia comercial de Grupo Rosul se encarga de la gestión y administración del Complejo Comercial El Frutal y tiene comunicación directa con el gerente

general de Grupo Rosul (véase figura 15). Dentro de sus responsabilidades se encuentran el mantener los locales ocupados, promocionar los espacios disponibles, contactar a comercios importantes para ofrecerles espacios en el complejo comercial, velar por la higiene, mantenimiento y seguridad del área, mantener un nivel de morosidad mínimo, desarrollar actividades y promociones que generen tráfico e incentiven la compra.

La gerencia comercial está integrada por un equipo de ocho personas: el administrador del complejo comercial es la persona responsable de la adecuada gestión del mismo, le reporta directamente al gerente comercial y tiene a su cargo un equipo de seis personas que se encargan de velar por el mantenimiento, seguridad, mercadeo, cobros, facturación y toda actividad concerniente a la gestión del complejo comercial. (Véase figura 16)

Figura 16
Organigrama funcional
Gerencia comercial Grupo Rosul



Fuente: entrevista gerente comercial Grupo Rosul, septiembre del 2010.

2.3.3 Estructura física

El complejo comercial cuenta con una plaza principal de dos niveles en el área de comercios y cuatro niveles en el área de oficinas; posee 21,507.53 mts² alquilables con estacionamiento propio externo y subterráneo para uso exclusivo del centro comercial. Alrededor de la plaza principal existen otros locales independientes construidos por el negocio y cuentan de forma exclusiva con parqueo propio, pero forman parte del Complejo Comercial El Frutal. (Véase figura 17)

2.3.4 Tipificación

Se determinó que las características del Complejo Comercial El Frutal, de acuerdo a la clasificación de centros comerciales acordada por la ICSC Europa (International Council of Shopping Centers) y las Asociaciones de Centros Comerciales de países europeos del año 2006. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Tipificación del Complejo Comercial El Frutal

CATEGORÍA	COMPLEJO COMERCIAL EL FRUTAL	ESTÁNDAR
Por su tipología tradicional	Mediano	Entre 20,000 mts ² y 39,999 mts ²
Por su tipología especializado	Parque comercial	Urbanizado, actividades comerciales al por menor
Según la ubicación	Centro urbano	Rodeado de residencias e industrias
Según el grado de integración	Propiedad	Arrendamiento de locales comerciales
Según la actividad comercial	Múltiple	Cubre toda la variedad de actividades comerciales de bienes y servicios
Diseño estructural	En forma de "U"	Centro lineal con dos franjas en ángulos rectos, parqueo al frente

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Figura 17
Plano del Complejo Comercial El Frutal



Fuente: entrevista gerente comercial Grupo Rosul, septiembre del 2010.

2.3.5 Descripción del centro comercial

El Complejo Comercial El Frutal fue inaugurado el 30 de noviembre de 2002 y cuenta con más de 34,000 mts² de los cuales más de 20,000 son áreas rentables, albergando más de un centenar de negocios.

Se observó que cuenta con un total de 156 espacios para comercios, entre anclas, locales, kioscos, food court y externos, además de 23 locales para oficinas. (Véase cuadro 2) Los negocios denominados anclas que se encuentran en el centro comercial son la Despensa Familiar y Almacenes Carrión, este último ocupa dos niveles.

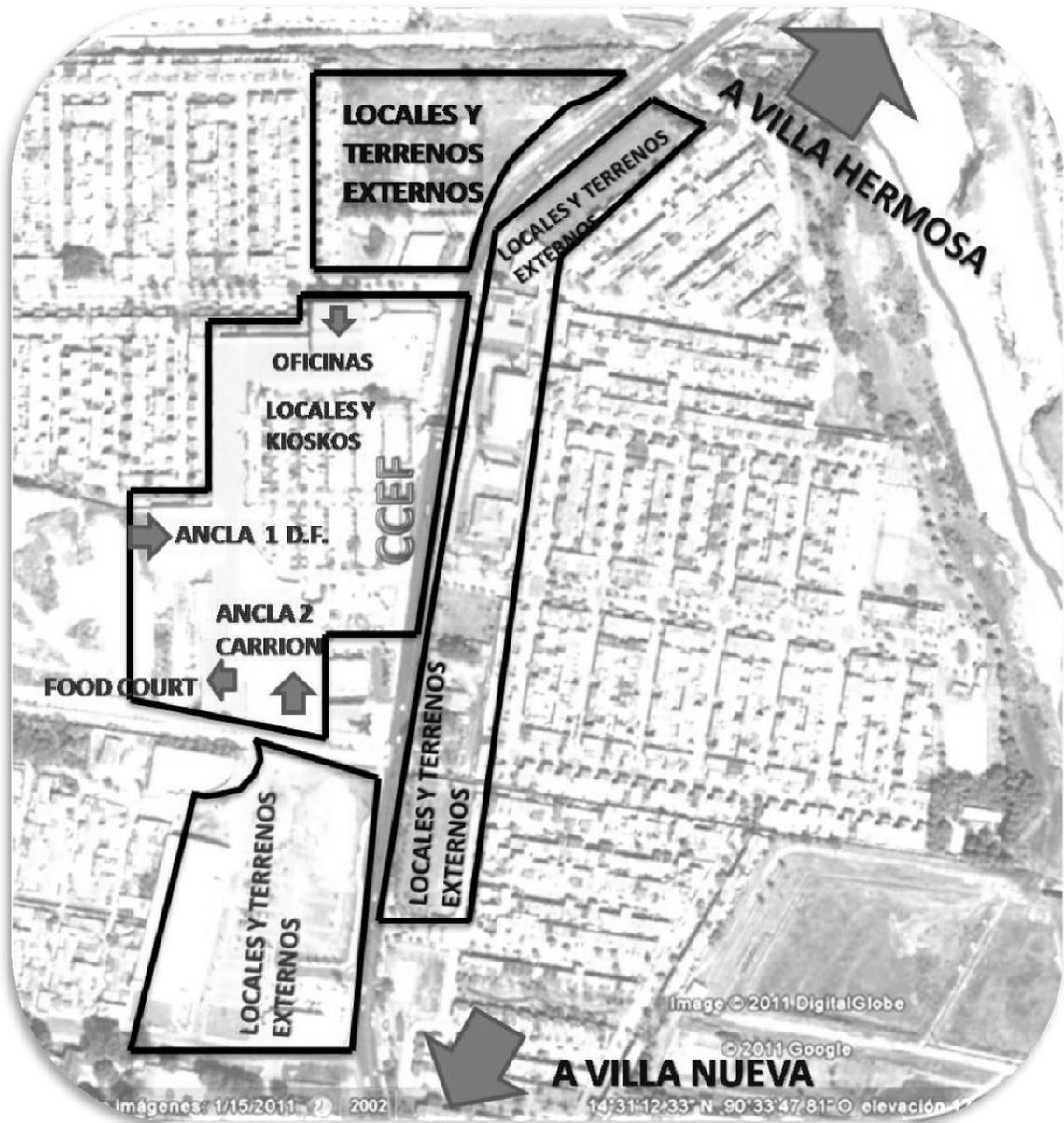
Cuadro 2
Clasificación de espacios
Complejo Comercial El Frutal

Cantidad	Espacio
2	Anclas
87	Locales
37	Kioscos
10	Food court
20	Externos
23	Oficinas

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

La fotografía 2 permite observar la parte principal del complejo comercial, los locales comerciales y kioscos dentro de sus pasillos, además de contar con un área de food court y oficinas. Al incluir los espacios externos (locales y terrenos separados del centro comercial), hacen del complejo comercial el más grande del sector (zonas 4 y 5 del municipio de Villa Nueva y zonas 1, 2, 7, 8, 9, 10 y 11 de San Miguel Petapa).

Fotografía 2
Vista aérea de espacios
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: Google Earth, octubre del 2011.

De los 156 locales disponibles en el CCEF, destaca (véase anexo 4):

- 17 son las variedades en que se agruparon los comercios presentes en CCEF, resaltando los negocios de comida (23), música, electrónicos y fotografía (13), ropa (11) y zapaterías (10). (Véase cuadro 3)
- En el caso de los comercios de comida, tres restaurantes (McDonald's, Pollo Campero y Restaurante Pampa Argentina) se encuentran ubicados en espacios externos, por lo que los comensales que les visitan no necesariamente acuden a otro comercio del complejo.
- Cemaco es uno de los negocios de prestigio (además de McDonald's y Pollo Campero) que se encuentra en un espacio externo, y en otros centros comerciales es negocio ancla.

Cuadro 3
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Complejo Comercial El Frutal

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	1	1
2	Accesorios	2	3
3	Banca y finanzas	7	9
4	Belleza y salud	7	8
5	Clínicas y ópticas	2	2
6	Comida	23	24
7	Conveniencia	7	8
8	Deportes	3	5
9	Diversión	1	1
10	Hogar y regalos	7	8
11	Joyería y relojes	5	6
12	Música, electrónicos y fotografía	13	13
13	Panadería y pastelería	4	4
14	Ropa	11	13
15	Servicios	6	6
16	Zapaterías	10	17
17	Desocupado	28	28
TOTAL		137	156

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

- En el caso de los espacios externos desocupados, todos son terrenos que no cuentan con algún tipo de construcción.
- Los negocios externos cuentan con parqueo propio, ajeno al parqueo del complejo comercial y en la mayoría de casos son construcciones individuales, diseñadas y construidas por el mismo negocio.
- 28 es el total de espacios desocupados en el complejo comercial, de los cuales 20 se encuentran dentro del mismo. Los otros ocho espacios son externos, por lo que puede ser mayor el número de comercios en estos espacios, situación que depende de la división y asignación que se realice. (Véase cuadro 3 y anexo 4)

En el cuadro 4 aparecen los servicios con que CCEF cuenta para comodidad de sus clientes. Destaca su amplio parqueo con una capacidad para albergar a más de 500 vehículos. La seguridad es otro aspecto importante al contar con garita en la entrada y salida de vehículos, circuito cerrado y 17 agentes que recorren el complejo.

Cuadro 4
Descripción de servicios observados
Complejo Comercial El Frutal

Cantidad	Servicio	Descripción
2	entradas peatonales	
2	entradas y salidas vehiculares	
+ de 500	espacios para estacionamiento	
1	plaza central	para espectáculos
12	áreas de descanso	Bancas
1	área de descarga	trasera, a lo largo del centro comercial
2	servicios sanitarios	hombres y mujeres
2	Ascensores	1 con acceso a oficinas y otro con acceso a parqueo subterráneo
2	gradas eléctricas	

Continúa...

Continuación, cuadro 4...

Cantidad	Servicio	Descripción
1	Pasarela	conecta el centro comercial con los negocios externos de enfrente
1	circuito cerrado	
17	agentes de seguridad	
2	cajero automático Banco Industrial	
1	cajero automático Bancared	
1	cajero automático 5B	
1	autocajero Banco Industrial	

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

De los servicios anteriores con que cuenta el CCEF, también destaca la pasarela sobre el Bulevar el Frutal (véase fotografía 3), la cual comunica el centro comercial con los negocios externos que se localizan enfrente, tales como Agencias Way, La Paleta y el Restaurante Pampa Argentina.

Fotografía 3
Pasarela del Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4 Entorno competitivo

Cinco son los centros comerciales que se encuentran cerca del Complejo Comercial El Frutal con los cuales se compite por captar la atención e interés de los residentes y transeúntes del sector (véase fotografía 4), estos son:

- Competencia A
- Competencia B
- Competencia C
- Competencia D
- Competencia E

Fotografía 4
Vista aérea de centros comerciales
Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa



Fuente: Google Earth, octubre del 2011.

2.4.1 Competencia A

Ubicado en la zona 4 del municipio de Villa Nueva, abrió sus puertas el 14 de Noviembre de 2003; construido y administrado por Grupo Roble, empresa de origen salvadoreño que ha desarrollado y opera 18 centros comerciales distribuidos entre Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Grupo Roble participa en la industria de bienes raíces, desarrollando y construyendo Centros Comerciales, Centros Corporativos, Hoteles, Áreas de Entretenimiento y Proyectos Habitacionales. Competencia A cuenta con más de 100 locales distribuidos entre kioscos, salas de cine, centro financiero, food court y locales comerciales (véase cuadro 5), todo lo anterior distribuido en más de 12,500 mts² útiles.

Al visitar competencia A se observa que las primeras dos ventajas que ofrece en comparación con CCEF son:

- Centro financiero: aunque CCEF también cuenta con bancos y cooperativas, no dispone de un área exclusiva para ellas.
- Cines: mientras que competencia A cuenta con tres salas de cine, CCEF no dispone de ninguna.

Cuadro 5
Clasificación de espacios
Competencia A

Cantidad	Espacio
2	Anclas
104	Locales
20	Kioscos
3	Salas de cine
4	Centro financiero
13	Food court
2	Locales externos

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Comercios de ropa es lo que más se encuentra en competencia A, siendo 21 los negocios existentes (en CCEF hay 11). Los otros tipo de comercios que más se encuentran son de música, electrónicos y fotografía (20 comercios, siete más que CCEF), comida (15) y zapaterías (13). (Véase cuadro 6 y anexo 5)

También destaca que tiene menos locales desocupados, únicamente siete mientras que CCEF tiene 28. Solo dos negocios son considerados externos; sin embargo, ambos se encuentran dentro del centro comercial en el área de parqueo, estos son McDonald's y Taco Bell.

Cuadro 6
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Competencia A

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	1	1
2	Accesorios	4	5
3	Banca y finanzas	7	8
4	Belleza y salud	5	5
5	Clínicas y ópticas	1	1
6	Comida	15	17
7	Conveniencia	3	3
8	Deportes	3	4
9	Diversión	3	4
10	Hogar y regalos	9	12
11	Joyería y relojes	3	3
12	Música, electrónicos y fotografía	20	23
13	Panadería y pastelería	5	6
14	Ropa	21	23
15	Servicios	4	5
16	Vehículos	1	1
17	Zapaterías	13	17
18	Desocupado	7	7
TOTAL		125	145

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Adicionalmente, el centro comercial ofrece a sus visitantes una serie de servicios para su comodidad, seguridad y esparcimiento. Tal es el caso del parqueo externo, el más grande de los centros comerciales objeto de análisis, con capacidad para más de 700 vehículos. Además cuenta con suficientes áreas de servicios sanitarios, tres para ser precisos, cifra que supera a CCEF. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Descripción de servicios observados
Competencia A

Cantidad	Servicio	Descripción
2	entradas peatonales	
2	entradas y salidas vehiculares	
+ de 700	espacios para estacionamiento	
1	plaza central	para espectáculos
8	áreas de descanso	bancas
1	área de descarga	trasera
6	servicios sanitarios	3 para mujeres y 3 para hombres
1	Ascensores	
1	gradas eléctricas	
1	circuito cerrado	
	agentes de seguridad	
3	cajero automático BI	
2	cajero automático Bancared	
2	cajero automático BAC	
1	cajero automático 5B	

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4.2 Competencia B

Ubicado en la Zona 7 del municipio de San Miguel Petapa, competencia B abrió sus puertas en el año 2007. Cuenta con más de 100 locales distribuidos entre kioscos, food court y locales comerciales (véase cuadro 8). De los centros comerciales objeto de análisis, competencia B es el tercero en tamaño.

Cuadro 8
Clasificación de espacios
Competencia B

Cantidad	Espacio
1	Anclas
94	Locales
14	Kioscos
9	Food court
4	Locales externos

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Supermercado La Torre es el negocio ancla del centro comercial, cuenta con cuatro negocios externos (Farmacia Meykos, Gasolinera Shell, Burger King y Electra) los cuales funcionaban antes de la apertura del centro comercial y cuentan con parqueo propio. En competencia B existen 13 negocios dedicados a la venta de música, electrónicos y fotografía (los mismos que en CCEF), pero estos ocupan 18 locales (cinco más que CCEF); ropa es el otro tipo de comercio que más locales ocupan (15) siendo 10 empresas las que se dedican a esto. (Véase cuadro 9 y anexo 6)

Cuadro 9
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Competencia B

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	1	1
2	Banca y finanzas	2	2
3	Belleza y salud	4	4
4	Clínicas y ópticas	2	2
5	Comida	8	9
6	Conveniencia	5	5
7	Deportes	1	1
8	Diversión	5	5
9	Hogar y regalos	9	13
10	Joyería y relojes	2	2

Continúa...

Continuación, cuadro 9...

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
11	Mascotas	1	1
12	Música, electrónicos y fotografía	13	18
13	Panadería y pastelería	2	2
14	Ropa	10	15
15	Servicios	2	2
16	Vehículos	1	1
17	Zapaterías	9	12
18	Desocupado	27	27
TOTAL		105	122

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Adicionalmente, el centro comercial ofrece a sus visitantes una serie de servicios para su comodidad en el que destaca un parqueo subterráneo de dos niveles (CCEF cuenta con un reducido parqueo subterráneo y competencia A no tiene). (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Descripción de servicios observados
Competencia B

Cantidad	Servicio	Descripción
1	entradas peatonales	
2	entradas y salidas vehiculares	
	espacios para estacionamiento	externo y subterráneo
1	plaza central	para espectáculos
4	áreas de descanso	Bancas
4	servicios sanitarios	2 de mujeres y 2 de hombres
1	Ascensores	
1	gradas eléctricas	
1	circuito cerrado	
	agentes de seguridad	
1	cajero automático BAC	
1	cajero automático 5B	

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4.3 Competencia C

Ubicado en la 1ª. Calle 3-85 de la zona 5 de Villa Nueva, competencia C abrió sus puertas en Octubre del 2008 con el objetivo de atender a los vecinos de los municipios de Villa Nueva y San Miguel Petapa. Cuenta con 39 locales comerciales, 13 kioscos y un ancla. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Clasificación de espacios
Competencia C

Cantidad	Espacio
1	Anclas
39	Locales
13	Kioscos
1	Locales externos

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

El negocio ancla del centro comercial competencia C es la Despensa Familiar (mismo supermercado y negocio ancla que el del CCEF), y destaca que uno cada tres espacios se encuentran desocupados. Solo dispone de tres negocios de ropa que ocupan siete locales, Mega Paca y Bullock's ocupan tres locales cada uno; adicionalmente, competencia C también cuenta con Pollo Campero como local externo, pero este se encuentra en el parqueo del centro comercial. (Véase cuadro 12 y anexo 7)

Competencia C dispone para sus visitantes de un amplio parqueo con capacidad para 246 vehículos, servicios sanitarios, seguridad y cajeros automáticos. (Véase cuadro 13)

Cuadro 12
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Competencia C

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	1	1
2	Banca y finanzas	1	2
3	Belleza y salud	5	8
4	Clínicas y ópticas	1	1
5	Comida	6	6
6	Conveniencia	1	1
7	Hogar y regalos	1	1
8	Iglesia	1	2
9	Música, electrónicos y fotografía	4	5
10	Ropa	3	7
11	Servicios	1	1
12	Zapaterías	1	1
13	Desocupado	18	18
TOTAL		44	54

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Cuadro 13
Descripción de servicios observados
Competencia C

Cantidad	Servicio	Descripción
1	entradas peatonales	
1	entradas y salidas vehiculares	
246	espacios para estacionamiento	Externo
10	áreas de descanso	Bancas
2	servicios sanitarios	1 p/mujeres y 1 p/hombres
	agentes de seguridad	
1	cajero automático Banco Industrial	
1	cajero automático 5B	

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4.4 Competencia D

Ubicada en la Calle Real a San Miguel Petapa en el municipio de Villa Nueva, cuenta con 50 locales comerciales en una construcción de dos niveles. Todo el

segundo nivel está actualmente desocupado, por lo que menos de la mitad de los locales comerciales están ocupados (22) y el negocio de más prestigio es Super 24. (Véase cuadro 14 y anexo 8)

Adicionalmente, competencia D dispone de parqueo externo, circuito cerrado, gradas peatonales y sanitarios.

Cuadro 14
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Competencia D

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	1	2
2	Belleza y salud	1	1
3	Clínicas y ópticas	5	5
4	Comida	4	6
5	Conveniencia	1	1
6	Música, electrónicos y fotografía	1	1
7	Ropa	1	1
8	Servicios	2	2
9	Vehículos	3	3
10	Desocupado	28	28
TOTAL		47	50

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4.5 Competencia E

Ubicado en la zona 7 del municipio de San Miguel Petapa, competencia E abrió sus puertas en el mes de septiembre del 2007 con el objetivo de atender a los vecinos de Villa Hermosa. Cuenta con más de 50 locales, un supermercado como negocio ancla y un área de food court. (Véase cuadro 15)

Maxibodega es el negocio ancla del centro comercial; posee nueve comercios de comida los cuales ocupan 11 locales, siendo el más conocido Pizza Hut, el cual carece de restaurante y funciona únicamente para enviar a domicilio. RENAP,

Banrural y CHN son otros de los comercios conocidos que se encuentran en el centro comercial. (Véase cuadro 16 y anexo 9)

Cuadro 15
Clasificación de espacios
Competencia E

Cantidad	Espacio
1	Anclas
58	Locales
10	Food Court

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Cuadro 16
Cantidad de comercios y espacios por tipo de comercio
Competencia E

No.	Tipo de comercio	Comercios	Espacios
1	Abarrotes	2	2
2	Banca y finanzas	3	5
3	Belleza y salud	4	7
4	Clínicas y ópticas	6	6
5	Comida	9	11
6	Conveniencia	2	3
7	Diversión	1	1
8	Hogar y regalos	2	2
9	Música, electrónicos y fotografía	1	1
10	Panadería y pastelería	2	2
11	Ropa	3	4
12	Servicios	8	10
13	Vehículos	3	3
14	Desocupado	12	12
TOTAL		58	69

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Finalmente, el centro comercial ofrece a sus visitantes un amplio parqueo con capacidad para 300 vehículos, servicios sanitarios y seguridad. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17
Descripción de servicios observados
Competencia E

Cantidad	Servicio	Descripción
2	entradas peatonales	
1	entradas y salidas vehiculares	
300	espacios para estacionamiento	externo
6	áreas de descanso	bancas
2	servicios sanitarios	1 para mujeres y 1 para hombres
	agentes de seguridad	
	circuito cerrado	
1	cajero automático Banco Industrial	

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

2.4.6 Análisis de oferta

En el sector existe una amplia y variada oferta de locales y comercios debido a la presencia de seis centros comerciales incluyendo al Complejo Comercial El Frutal. El cuadro 18 resume los espacios existentes en los centros comerciales analizados; en total existen más de 500 espacios entre anclas, locales comerciales, kioscos, food court, salas de cine y centro financiero, y si se consideran las oficinas y los espacios externos al centro comercial que disponen algunos, la cifra supera los 600.

La competencia A y competencia B tienen más locales que CCEF. Además, competencia A es el único que cuenta con un centro financiero. CCEF es el más grande al considerar los 20 espacios externos, eso sin incluir el área de oficinas en sus instalaciones. (Véase cuadro 18)

En forma conjunta los parqueos tienen capacidad para recibir a más de 2,000 vehículos. Algunos disponen de pasarela, lo que permite a los visitantes que se movilizan en transporte público poder cruzar la calle sin poner en riesgo su vida. (Véase cuadro 19)

Cuadro 18
Espacios existentes en centros comerciales
Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa

	CCEF	Competencia					TOTAL
		A	B	C	D	E	
Anclas	2	2	1	1		1	7
Locales	87	104	94	39	50	58	432
Kioscos	37	20	14	13			84
Centro financiero		4					4
Food court	10	13	9			10	42
Externos	20	2	4	1			27
Sub - total	156	145	122	54	50	69	596
Oficinas	23						23
TOTAL	179	145	122	54	50	69	619

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Cuadro 19
Servicios en centros comerciales
Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa

	CCEF	Competencia				
		A	B	C	D	E
Parqueo externo (est.)	500	700	100	246	100	300
Parqueo subterráneo	50		200			
Sanitarios	2	6	4	2	2	2
Pasarela	✓	✓		✓		✓
Plaza central	✓	✓	✓			
Áreas de descanso	✓	✓	✓	✓		✓
Área de descarga	✓	✓				✓
Niveles	4	2	2	1	2	1
Ascensores	✓	✓	✓			
Gradas eléctricas	✓	✓	✓			
Gradas peatonales	✓	✓	✓		✓	
Circuito cerrado	✓	✓	✓		✓	✓
Seguridad	✓	✓	✓	✓		✓

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

En resumen, los centros comerciales del sector ofrecen muchos servicios a sus visitantes para su comodidad y seguridad, aunque no todos disponen de las mismas facilidades para sus visitantes. (Véase cuadro 19)

El precio por metro cuadrado en el sector oscila entre los Q53 hasta Q183. El costo más alto es fijado por Competencia A seguido por CCEF. El costo de un local en el CCEF es 22% más barato que competencia A, pero es más del doble si se compara con el resto de centros comerciales del sector. Incluso destaca el bajo costo de los locales en competencia B, que también es el centro comercial que más mts² ofrece por local. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Dimensiones y costo de alquiler de locales y kioscos en los centros comerciales del sector

	CCEF	Competencia				
		A	B	C	D	E
Costo por espacio						
Locales	Q 9,000	Q 11,000	Q 5,326	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,080
Kioscos	Q 4,000	Q 3,000	Q 3,360	Q 1,800		
Metros cuadrados						
Locales	60	60	80	70	75	65
Kioscos	25	20	20	25		
Costo por metro cuadrado						
Locales	Q 150	Q 183	Q 67	Q 57	Q 53	Q 63
Kioscos	Q 160	Q 150	Q 168	Q 72		
Diferencial de costo vs El Frutal						
Locales		22%	-41%	-56%	-56%	-55%
Kioscos		-25%	-16%	-55%		

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

En el caso de los kioscos, es en CCEF donde más alto es el costo de renta. Un aspecto curioso es que en competencia A los kioscos son más baratos que en CCEF e incluso que competencia B. (Véase cuadro 20)

2.4.7 Análisis de la demanda

Aunque existe una demanda por espacios comerciales en el sector, esta varía según el centro comercial objeto de análisis, por ello a continuación se presenta un cuadro resumen mostrando el porcentaje de ocupación en los centros comerciales según el tipo de local.

En cuanto a los espacios totales que poseen los centros comerciales analizados (véase cuadro 21), el porcentaje de ocupación del Complejo Comercial El Frutal es del 82%, cifra similar al promedio de ocupación en los centros comerciales del sector (80%), pero muy por debajo del 95% mostrado por competencia A.

Cuadro 21
Porcentaje de ocupación en los centros comerciales
Sector de Villa Nueva y San Miguel Petapa

	CCEF	Competencia					TOTAL
		A	B	C	D	E	
Anclas	100%	100%	100%	100%		100%	100%
Locales	91%	97%	74%	69%	44%	83%	80%
Kioscos	68%	95%	100%	54%			77%
Salas de cine		100%					100%
Centro financiero		100%					100%
Food court	100%	77%	67%			80%	81%
Externos	60%	100%	100%	100%			70%
Sub - total	82%	95%	78%	67%	44%	83%	80%
Oficinas	83%						83%
TOTAL	82%	95%	78%	67%	44%	83%	80%

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2011.

Kioscos y espacios externos son los que representan la mayor área de oportunidad del Complejo Comercial El Frutal al mostrar los porcentajes más bajos de ocupación. Como ventaja competitiva, es el único que cuenta con oficinas dentro de su estructura.

2.5 Hallazgos más importantes con clientes internos y externos

Con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad que condóminos, personal administrativo y residentes del sector visualizan del complejo comercial, se realizaron tres encuestas dirigidas a cada grupo para poder contar con información que permitió realizar el diagnóstico de la situación mercadológica del complejo comercial, evaluándose cuatro aspectos:

- Posicionamiento del complejo comercial
- Publicidad, promociones y eventos que realiza
- Costo de renta y mantenimiento del complejo comercial
- Servicio al cliente que presta

2.5.1 Personal administrativo

De las ocho personas que integran la Gerencia Comercial, cinco fueron entrevistadas (63% del personal). Los colaboradores entrevistados fueron:

- Gerente comercial
- Administradora del complejo comercial
- Secretaria
- Asistente de mercadeo
- Asistente del complejo comercial

En el Anexo 1 se muestra la boleta de encuesta dirigida al personal administrativo. Dicho instrumento fue dividido en 4 secciones con el objeto de indagar, analizar y diagnosticar las siguientes áreas:

- Posicionamiento del Complejo Comercial El Frutal
- Promoción, publicidad y eventos del Complejo Comercial El Frutal
- Servicio al cliente de la gerencia comercial de Grupo Rosul
- Precio de los espacios del Complejo Comercial El Frutal

Los resultados consolidados fueron los siguientes:

2.5.1.1 Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento del Complejo Comercial El Frutal en los municipios de San Miguel Petapa y Villa Nueva, se les preguntó a los colaboradores qué día de la semana más personas visitan el CCEF, coincidiendo todos que los viernes, sábados y domingos son los días más concurridos y que los visitantes prefieren visitarlo por la tarde.

Asimismo, se les preguntó por los principales motivos que la gente visita el CCEF, siendo cercanía y compras las razones más mencionadas (80% de los entrevistados).

También se preguntó por el negocio que más visitas genera al CCEF y todos mencionaron a la Despensa Familiar; Pollo Campero y Scandinavia Gym fueron mencionados por el 80% de los entrevistados. Pollo Campero es un negocio externo con parqueo propio y que colinda con Almacenes Carrión (que está dentro del centro comercial). El cuarto negocio mencionado es Cemaco; comercio que también se encuentra fuera del centro comercial, aunque dispone de un acceso peatonal atractivo pero al aire libre, por lo que el inconveniente surge en la época lluviosa. Cemaco suele ser el negocio ancla en otros centros comerciales (por ejemplo en Plaza Cemaco o Peri Roosevelt).

Lo que definió mejor al CCEF entre opciones como familiar, seguro, cercano, económico y conveniente, fueron cercano y familiar, ambas con un 80%.

Finalmente, se solicitó a los colaboradores calificar la diversidad de comercios del CCEF, siendo considerado como muy buena o buena por el 60% del personal entrevistado. El resto calificó como regular la variedad de comercios.

2.5.1.2 Promoción, publicidad y eventos

A la interrogante si durante los últimos 30 días recordaban algún tipo de publicidad del CCEF, todos colaboradores afirmaron haber visto o escuchado publicidad. Luego se les solicitó especificaran el medio en el que habían visto o escuchado publicidad, siendo TV el medio más recordado (mencionado por el 60% de las personas). Los otros medios mencionados fueron revistas, prensa, correos y vallas. Obviamente por laborar en la empresa, todas las respuestas de los trabajadores fueron correctas; hay que destacar que en el caso de los correos, únicamente fue empleado con el personal que trabajaba tanto en la Administración del CCEF como en Grupo Rosul.

Posteriormente se les preguntó su opinión si mas personas visitarían el CCEF si tuviera más publicidad, a lo que el 80% respondió de manera positiva. Por lo anterior se les pidió que mencionaran los medios ideales para generar publicidad, a lo que el 60% opinó que vallas y TV son los medios ideales, siendo también mencionados pero en menor porcentaje revistas, prensa, correo y radio.

En el caso de promociones, todos respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si habían existido estas actividades que beneficiaran a los compradores del CCEF. Con base en ello, se les preguntó cuáles eran las promociones que CCEF había realizado, a la cual todos respondieron venta de pasillos. Concursos, cupones y descuentos fueron las otras promociones mencionadas por más de la mitad de los colaboradores.

Luego con base en su experiencia laboral, se les preguntó cuáles habían sido las promociones más efectivas, a lo cual la mayoría respondieron venta de pasillos y descuentos. Con base en estos resultados, se observa que la implementación de venta de pasillos y descuentos han sido estrategias promocionales que han funcionado en el lugar.

En lo referente a eventos especiales, se les preguntó a los colaboradores si CCEF realizaba este tipo de actividades, a lo que todos respondieron afirmativamente, por lo que se les cuestionó qué tipos de eventos se habían realizado, todos mencionaron conciertos, show de luces y concurso de bandas, aunque también mencionaron rodeos, concurso de baile, campeonato de fútbol, go-karts y bungee. Luego se les preguntó cuáles habían sido los eventos que habían incentivado la compra, mencionando solamente tres, siendo estos los conciertos, show de luces y concurso de bandas.

2.5.1.3 Servicio al cliente de la gerencia comercial de Grupo Rosul

El objetivo principal es conocer la opinión del personal administrativo del CCEF en cuanto al servicio al cliente que prestan los condóminos. Para ello, la primera pregunta consistió en conocer si el CCEF ha brindado capacitación al personal que atiende en los comercios, a lo que solamente el 20% afirma que si han capacitado al personal, cifra bastante baja pero que refleja una importante área de oportunidad para el CCEF; la siguiente pregunta para los colaboradores consistió en determinar que opinarían estos si el CCEF decidía capacitar al personal que atiende los negocios, a lo que todos coincidieron en que sería positivo y beneficioso invertir en capacitar a dicho personal.

2.5.1.4 Precio de los espacios del Complejo Comercial El Frutal

Finalmente, el precio es uno de los temas más álgidos en todo análisis dada la importancia del tema, situación por la cual se les preguntó a los colaboradores del CCEF cómo calificaban el precio de la renta, a lo que el 80% la calificó como alta. Por lo anterior se les preguntó si los condóminos se quejaban del precio de alquiler, afirmando todos a dicha interrogante.

Con base en lo anterior, se les cuestionó si consideraban que si aumentara el número de visitantes al CCEF las quejas de los arrendatarios respecto al precio se reducirían, a lo que todos respondieron afirmativamente. Asimismo se les

preguntó su opinión sobre las estrategias se pueden implementar para que los arrendatarios cambien de opinión acerca del costo de la renta, a lo que todos mencionaron que cambiar la Despensa Familiar por otro supermercado de un formato superior y con mayor variedad de artículos como Paiz o Maxibodega ayudaría, esto debido a que un supermercado de formato superior elevaría la imagen del CCEF, lo que resultaría en un incremento del número de visitantes del complejo comercial.

2.5.2 Condóminos

El Complejo Comercial El Frutal cuenta con 156 espacios comerciales distribuidos entre anclas, locales, kioscos, food court y espacios externos. De estos espacios, 28 están desocupados lo que equivale a un 18%, cifra superior a la de competencia E (17%) y competencia A (5%). Adicionalmente, CCEF cuenta con 23 oficinas de las cuales el 17% se encuentran desocupadas.

Con el objeto de conocer y entender la percepción de los arrendatarios, además de encontrar comentarios que permitan desarrollar estrategias que ayuden a reducir los porcentajes de desocupación descritos, se tomó la decisión de realizar otra boleta de encuesta la cual estará dirigida a los condóminos. 35 fueron los propietarios evaluados, esto equivale al 29% de los espacios ocupados.

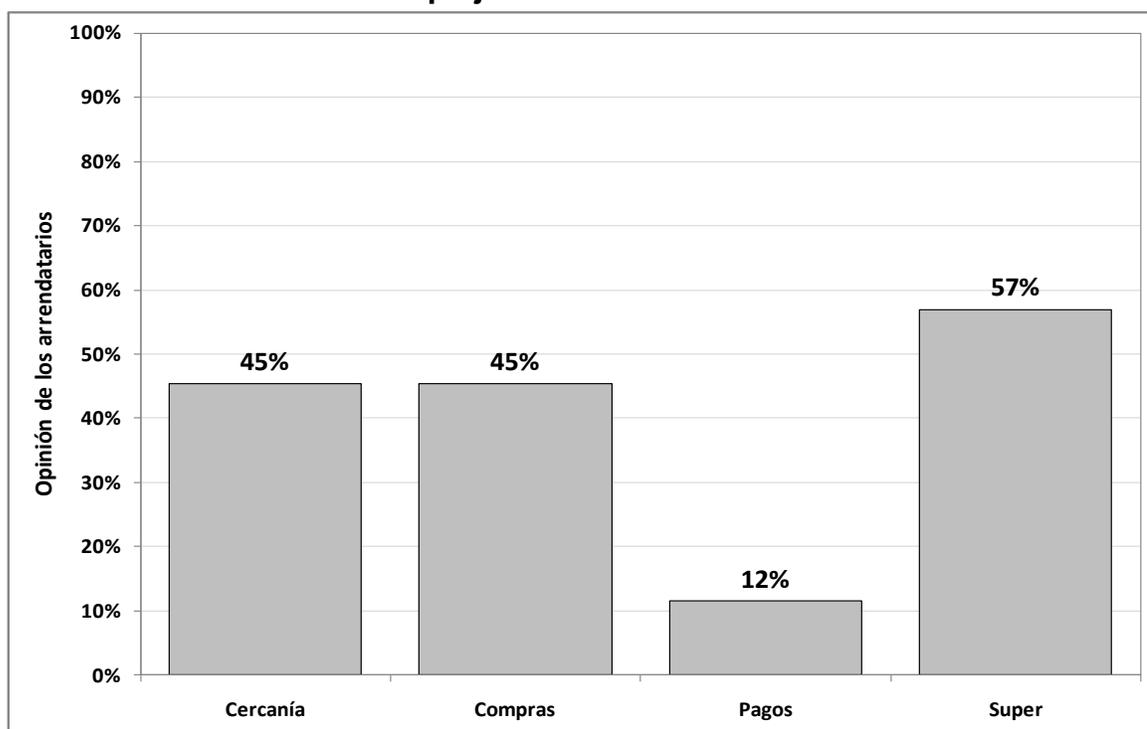
La encuesta fue dividida también en cuatro secciones (véase anexo 2):

- Posicionamiento del Complejo Comercial El Frutal
- Promoción, publicidad y eventos del Complejo Comercial El Frutal
- Servicio al cliente de la gerencia comercial de Grupo Rosul
- Precio de los espacios del Complejo Comercial El Frutal

2.5.2.1 Posicionamiento

Con el tema de posicionamiento del Complejo Comercial El Frutal, también se inició investigando cuál es el día de la semana que más personas visitan el CCEF, coincidiendo nuevamente todos que viernes, sábados y domingos son los días más concurridos. Por lo anterior, se les preguntó cuál era el momento del día más concurrido, a lo que el 80% afirmó que los visitantes prefieren ir por la tarde y el resto mencionó la noche.

Gráfica 1
Motivos de visita de clientes según los condóminos
Complejo Comercial El Frutal



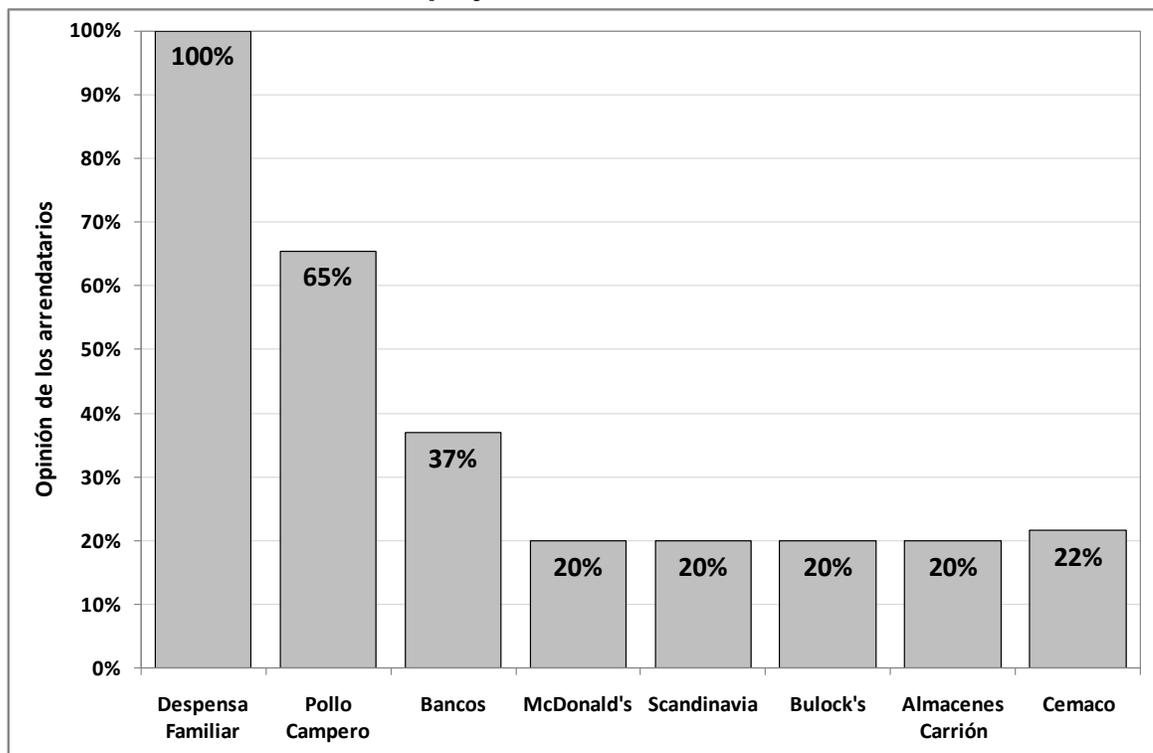
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

También se les preguntó a los arrendatarios cuáles creían que eran los motivos por los cuales la gente visita el CCEF, a lo que más de la mitad (57%) respondió que el Supermercado es el principal motivo de visita. (Véase gráfica 1)

Compras y cercanía fueron otras respuestas mencionadas por el 45% de los evaluados y un 12% cree que las personas van a realizar algún tipo de pago. (Véase gráfica 1)

Luego se les cuestionó por el negocio más visitado y el 100% de los entrevistados mencionaron la Despensa Familiar, por ello es uno de los negocios ancla. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Negocios más visitados según los condóminos
Complejo Comercial El Frutal

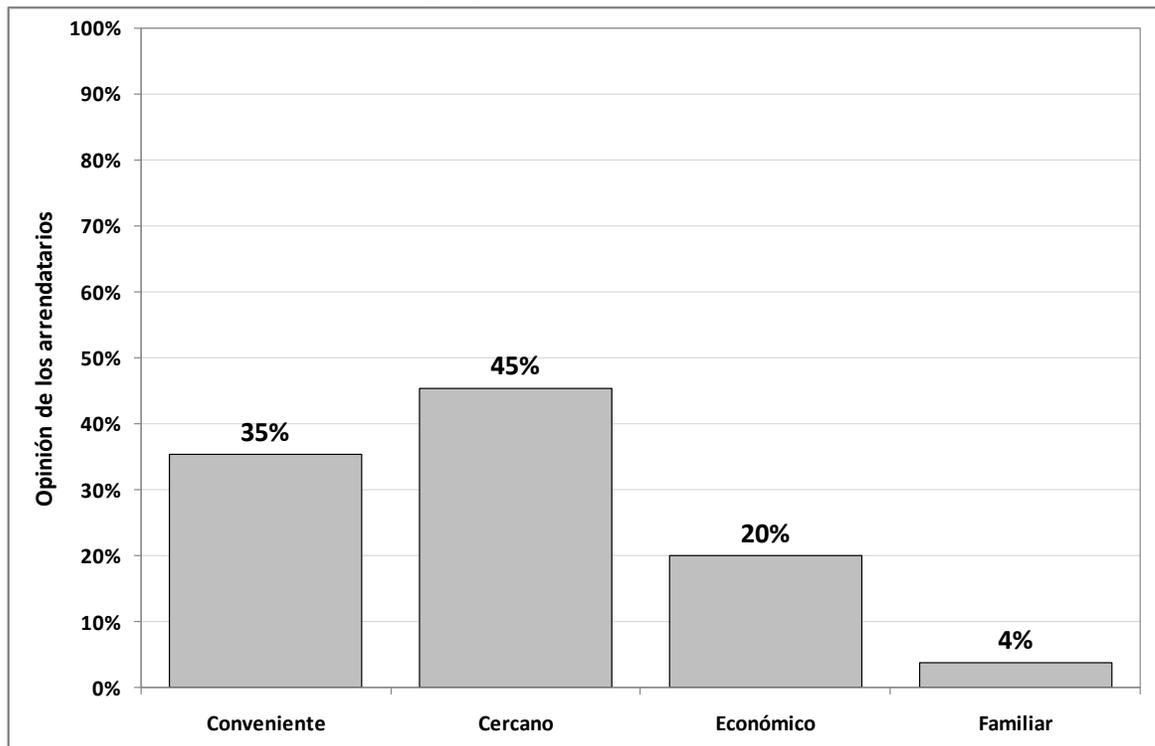


Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

Nuevamente Pollo Campero fue la segunda respuesta con un 65% de menciones y los bancos de manera general fueron mencionados como la tercera opción; por lo anterior algunos condóminos mencionaron “pagos” como uno de los motivos de visita del CCEF.

Cuando se les preguntó por la definición que identifica mejor al CCEF, el 45% de condóminos eligieron la opción cercano. Conveniente y económico fueron otras definiciones que los encuestados identificaron; la opción familiar (segunda definición en importancia para el personal administrativo) apenas el 4% de los arrendatarios la mencionaron. Se resalta que ninguna de las respuestas fue mencionada por más de la mitad de los entrevistados. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Definición del Complejo Comercial El Frutal según los condóminos
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

Además de lo anterior, se solicitó a los condóminos calificar los siguientes aspectos del CCEF:

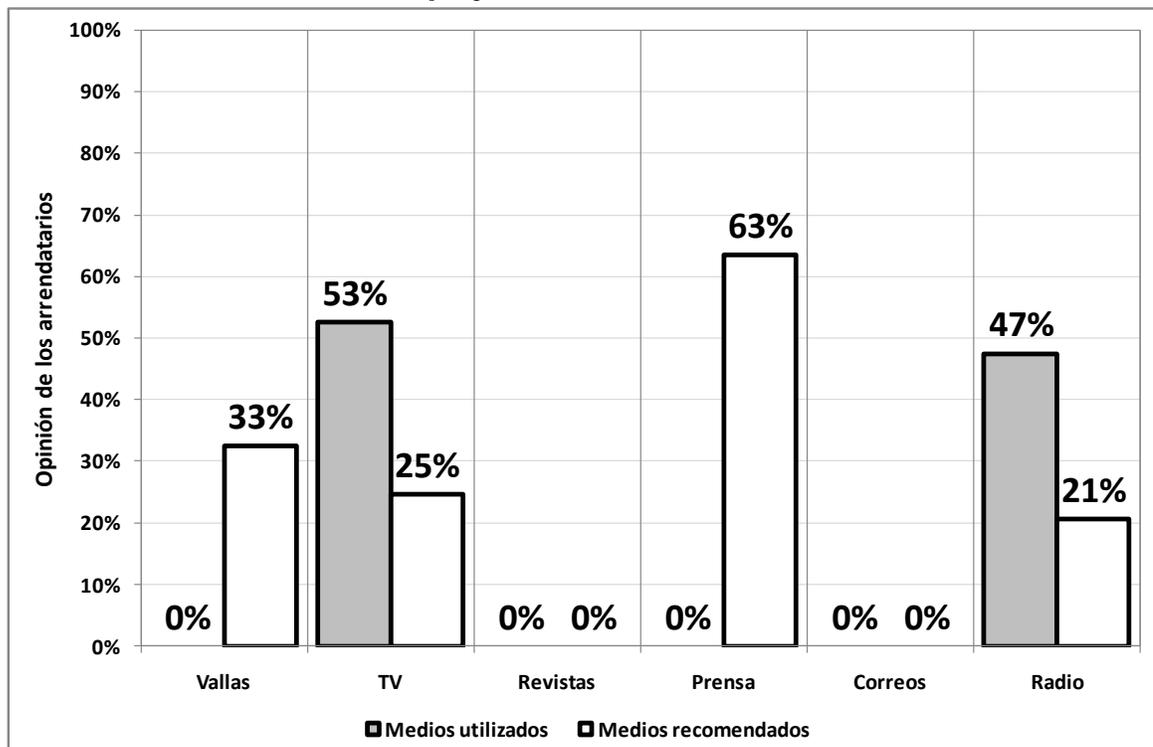
- Diversidad de comercios: fue calificada como aceptable por el 65% de entrevistados que la evaluaron como muy bueno o bueno.

- Food court: más de la mitad de los arrendatarios (65%) calificaron como regular su variedad, el 45% restante lo calificó como muy bueno o bueno.
- Calificación general: el CCEF fue calificado como bueno por el 60%, el resto lo califica regular.

2.5.2.2 Promoción, publicidad y eventos

Se le preguntó a los arrendatarios si recordaban haber visto o escuchado publicidad del CCEF en los últimos 30 días, a lo que más de la mitad (55%) respondió negativamente. Luego dentro de los que si recordaban publicidad, se les preguntó en qué medio había sido, siendo TV (53%) y radio (47%) las únicas respuestas (véase gráfica 4).

Gráfica 4
Medios de comunicación utilizados y recomendados según los condóminos
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

Posteriormente se les preguntó si consideraban que más gente visitaría el CCEF si tuviera más publicidad, a lo que el 97% respondió afirmativamente. Por lo anterior se solicitó su opinión de cuál era el medio más efectivo, el 63% mencionó a los periódicos, medio que según ellos no es utilizado actualmente por el CCEF (véase gráfica 4).

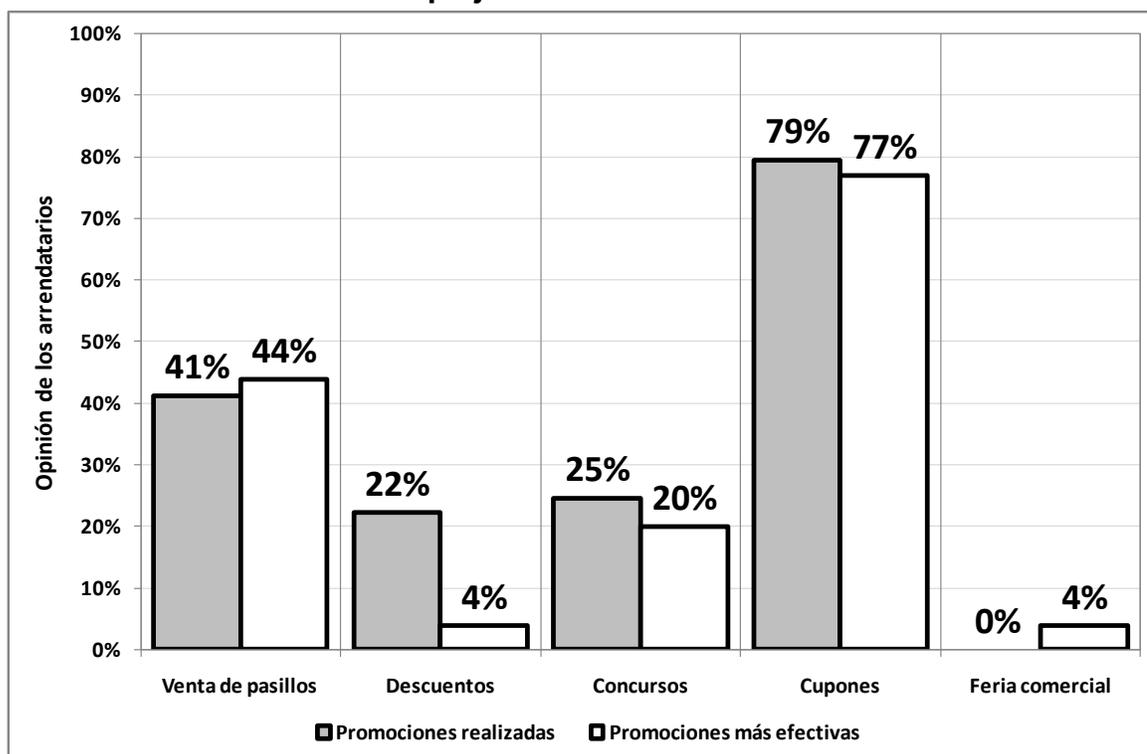
En el pasado CCEF se había anunciado en prensa, empleando medios tanto a nivel nacional (Prensa Libre) como a nivel local (El Metropolitano de Villa Nueva), además de la Revista Espacios (medio que no fue mencionado) la cual cuenta con cobertura en condominios y residenciales de Villa Nueva y San Miguel Petapa. Los otros medios mencionados fueron vallas, TV y radio.

En cuanto al tema de promociones, se les preguntó a los arrendatarios si el CCEF había realizado promociones dentro de las instalaciones, a lo que el 97% afirmó que si han realizado; por lo que se les solicitó que nombraran las promociones que se habían realizado, siendo cupones la promoción más mencionada (79%), aunque también hablaron de venta de pasillos, concursos y descuentos en su orden. (Véase gráfica 5)

Efectivamente, CCEF ha implementado promociones tendientes a aumentar el flujo de personas en el lugar y por ende incentivar su compra en los locales comerciales; dentro de las promociones que se realizan se encuentra la venta de pasillos que se hace antes de Semana Santa y de Navidad, que consiste en que todos los comercios del CCEF ofrecen a los visitantes artículos de temporada a precios especiales, estos son colocados afuera de los locales en los pasillos del centro comercial. Una de las promociones que se realizaron fueron concursos de canto, baile y de bandas escolares, en la que los premios fueron vales de consumo y dinero en efectivo.

Finalmente, una de las promociones más recordadas (79%) y efectivas (77%) en opinión de los condóminos fueron los cupones por cambio de puntos, que consistía en una tarjeta que permitía acumular puntos por consumo en los distintos comercios del CCEF; al inicio surgió como una tarjeta infantil llamada Kids El Frutal, pero debido al éxito se implementó como una tarjeta para todos. Posteriormente ya no se le dio seguimiento a esta promoción. (Véase gráfica 5)

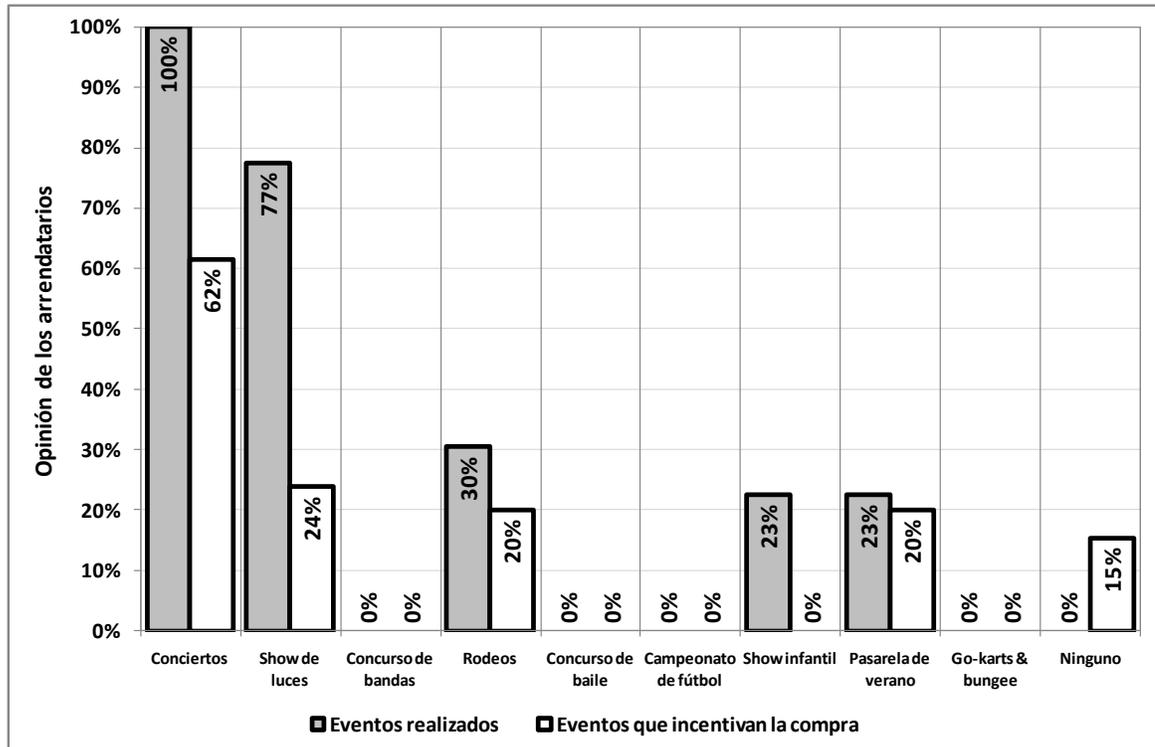
Gráfica 5
Promociones realizadas y efectivas según los arrendatarios
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

En el caso de los eventos especiales, el 88% de arrendatarios afirma que CCEF si ha realizado eventos especiales. Cuando se solicitó especificar el tipo de eventos realizados, conciertos fue mencionado por todos (100%), seguido por show de luces (77%), además de rodeos, show infantil y pasarela de verano. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Eventos realizados y que incentivan la compra según los arrendatarios
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

Finalmente se preguntó cuáles fueron los eventos que incentivan al cliente a comprar durante su permanencia en el complejo comercial, a lo que el 62% mencionó los conciertos por lo que coincide el evento más recordado con el evento más efectivo.

2.5.2.3 Servicio al cliente de la gerencia comercial de Grupo Rosul

En esta sección el objetivo fue evaluar la atención que se le brinda a los visitantes del CCEF, por lo que se analizó inicialmente el tema de seguridad con dos preguntas: la primera fue la calificación que le daban a la atención del personal de seguridad al ingreso del parqueo, a lo que todos (100%) la consideraron aceptable (muy bueno o bueno). La segunda fue calificar la seguridad que ofrece el CCEF, a lo que el 45% de los condóminos la calificó

como aceptable (muy bueno o bueno), un 35% opinó que era regular y un 20% dijo que era mala.

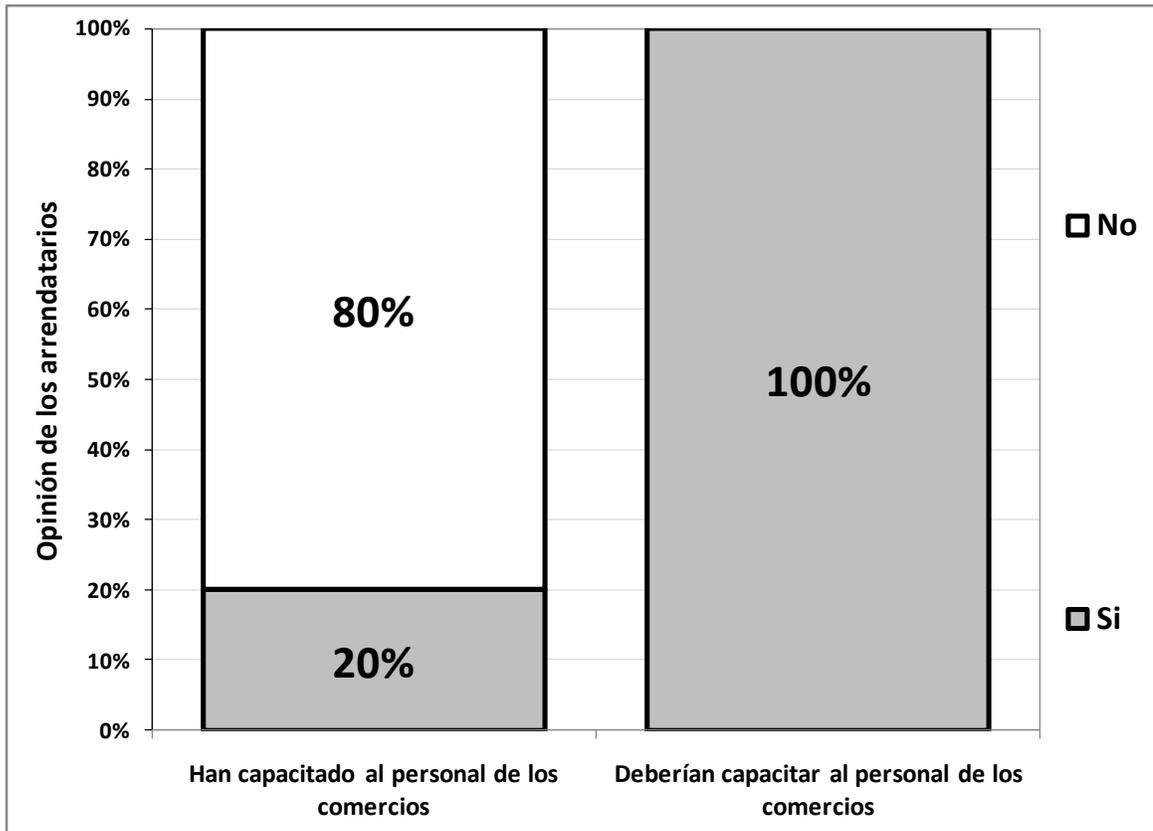
CCEF cuenta con varios elementos de seguridad así como un circuito cerrado de cámaras colocadas en los pasillos, entradas y salidas; dichos agentes recorren los pasillos que se encuentran dentro del centro comercial y dentro del parqueo existen dos torres de vigilancia donde también se mantienen otros agentes.

Luego se evaluó los servicios que el CCEF ofrece; por ello se le preguntó a los arrendatarios si el lugar cuenta con un amplio parqueo para visitantes, coincidiendo todos que si lo posee. También se calificó la limpieza; primero se evaluó la de los sanitarios y luego la limpieza general del CCEF y en ambos casos el 65% considera aceptable (muy bueno o bueno) su aspecto.

Posteriormente se evaluó la atención del personal que atiende en los distintos comercios y esta fue calificada como aceptable (muy bueno o bueno) por el 68% de entrevistados, pero aún así uno de cada tres (32%) calificaron como regular la atención al cliente.

Finalmente y con base en el resultado anterior se les preguntó si el CCEF había brindado algún tipo de capacitación al personal que atiende los comercios, a lo que el 80% afirmó que no ha habido capacitación alguna de parte del complejo comercial, por lo que se solicitó su opinión si consideraban positivo si se invirtiera en capacitar al personal que atiende los negocios, a lo que todos respondieron afirmativamente y adujeron que mejoraría la atención al cliente y la percepción de estos acerca de la administración del CCEF. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Capacitación de personal que atiende los comercios según los
arrendatarios
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

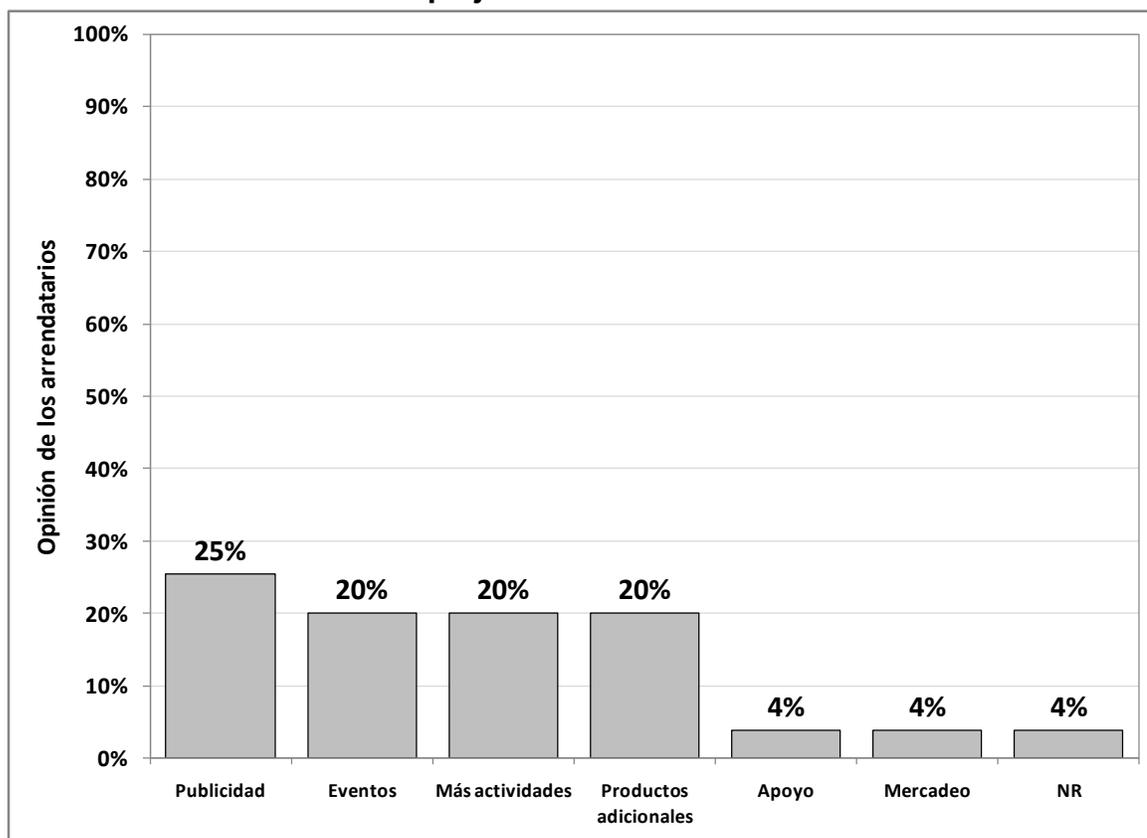
2.5.2.4 Precio de los espacios del Complejo Comercial El Frutal

Este es uno de los temas más importantes y de forma conjunta con los otros anteriormente evaluados, permitirán definir las estrategias de mercadotecnia para mantener el arrendamiento de locales; por ello, esta sección inició con la pregunta a los arrendatarios de cómo califican el precio de renta que pagan, a lo que el 60% lo considera caro (alto o muy alto) y un 40% lo califica como justo.

Posteriormente se les preguntó si consideraban que el precio de renta pagado es retribuido por la ganancia obtenida, pero el 60% de los condóminos opinó que el

precio del local NO es retribuido; sin embargo, cuando se les preguntó si cambiaría su opinión si aumentara el número de visitantes, todos coincidieron y afirmaron que su opinión si cambiaría.

Gráfica 8
Estrategias para cambio de percepción del precio según los arrendatarios
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 35 arrendatarios del CCEF.

Finalmente, se les pidió que sugirieran la aplicación de algunas estrategias para aumentar el flujo de clientes y así cambiar su opinión acerca del precio de la renta sin que esta bajase; las sugerencias de los condóminos fueron publicidad con 25%, eventos, actividades y productos adicionales con 20%. También mencionaron otros aspectos como apoyo y mercadeo. (Véase gráfica 8)

2.5.3 Clientes reales y potenciales

El método científico fue seleccionado para realizar la investigación y diagnóstico de la situación mercadológica del CCEF y para conocer la percepción de los clientes reales y potenciales (residentes del sector) se utilizó la técnica de encuestas. Pero debido a que se desconoce la cantidad de personas que visitan el CCEF se definió el tamaño de la muestra mediante la estimación del intervalo de una proporción poblacional, por lo que aplicando la fórmula de dicha estimación se determinó que se encuestarían a 386 personas.

La boleta de encuesta elaborada (véase anexo 3), fue dividida en tres secciones:

- Posicionamiento del Complejo Comercial El Frutal
- Promoción, publicidad y eventos del Complejo Comercial El Frutal
- Servicio al cliente de la gerencia comercial de Grupo Rosul

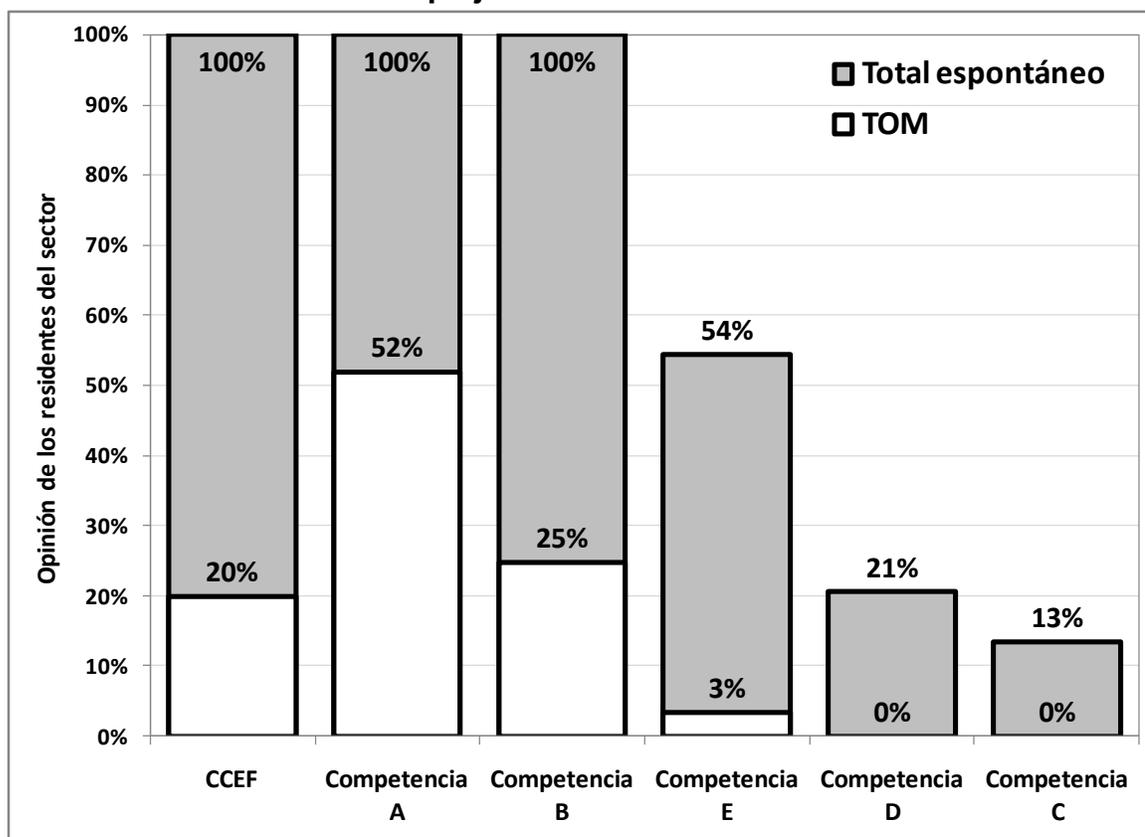
2.5.3.1 Posicionamiento

Esta sección inició indagando los centros comerciales que los clientes conocen en el sector; el primer centro comercial mencionado representa la importancia o relevancia que tiene en la mente de las personas (top of mind o TOM).

En la presente investigación destacó que más de la mitad de los encuestados (52%) nombraron en primer lugar a competencia A, lo que implica que es el centro comercial con mejor conocimiento de marca entre los residentes del sector.

El siguiente centro comercial mencionado fue competencia B con un 25% y hasta en tercer lugar aparece CCEF con 20%. De manera espontánea todos los entrevistados mencionaron a CCEF, competencia A y competencia B. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Centros comerciales del sector según residentes
Complejo Comercial El Frutal



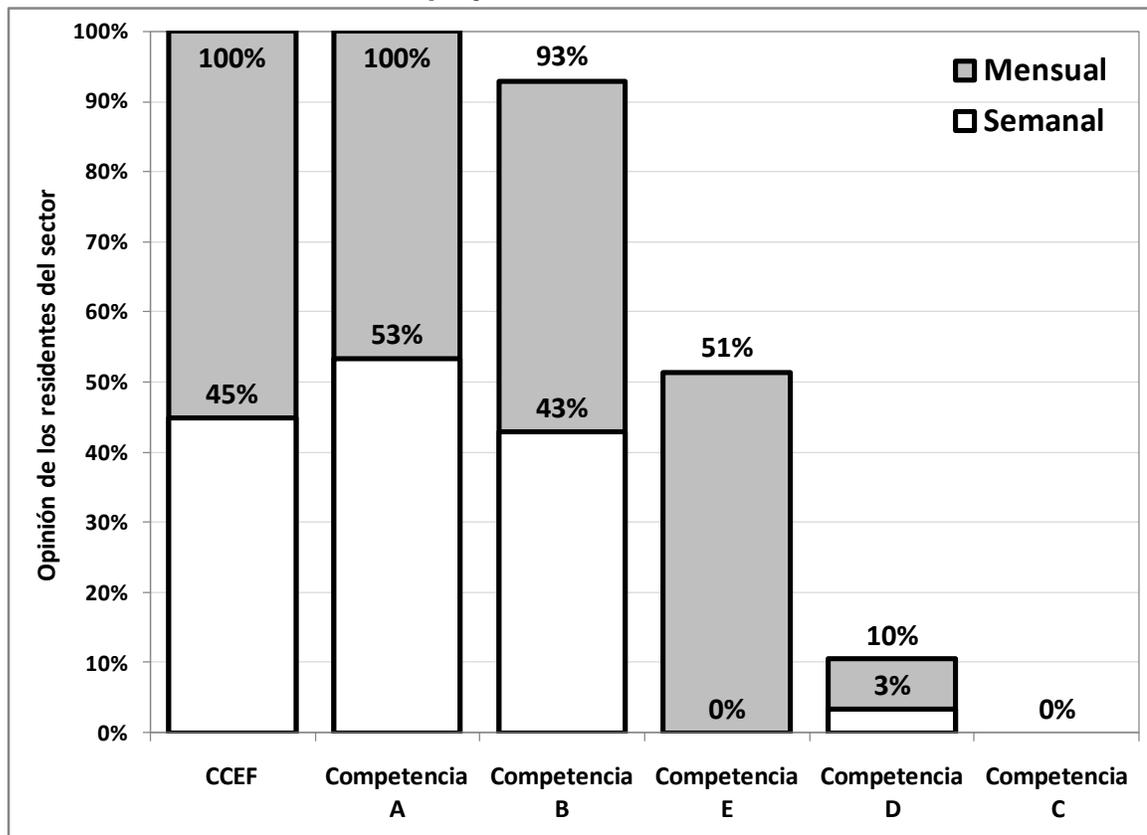
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

A la interrogante de con qué frecuencia visitaban los centros comerciales mencionados en la pregunta anterior, el 53% respondió que visitaban competencia A de forma semanal; le siguieron CCEF con 45% y muy de cerca competencia B con 43%. Destacó que aunque CCEF es el tercer centro comercial en la mente de los residentes, es el segundo centro comercial más frecuentemente visitado. (Véase gráfica 10)

La gráfica 10 también muestra que únicamente dos centros comerciales son visitados al menos una vez al mes por todos los encuestados, estos son competencia A y CCEF. El 93% de los entrevistados visitó competencia B de

forma mensual, luego apenas la mitad visitó mensualmente competencia E y con cifras menores aparecen competencia D y competencia C.

Gráfica 10
Centros comerciales visitados semanal y mensualmente según residentes
Complejo Comercial El Frutal



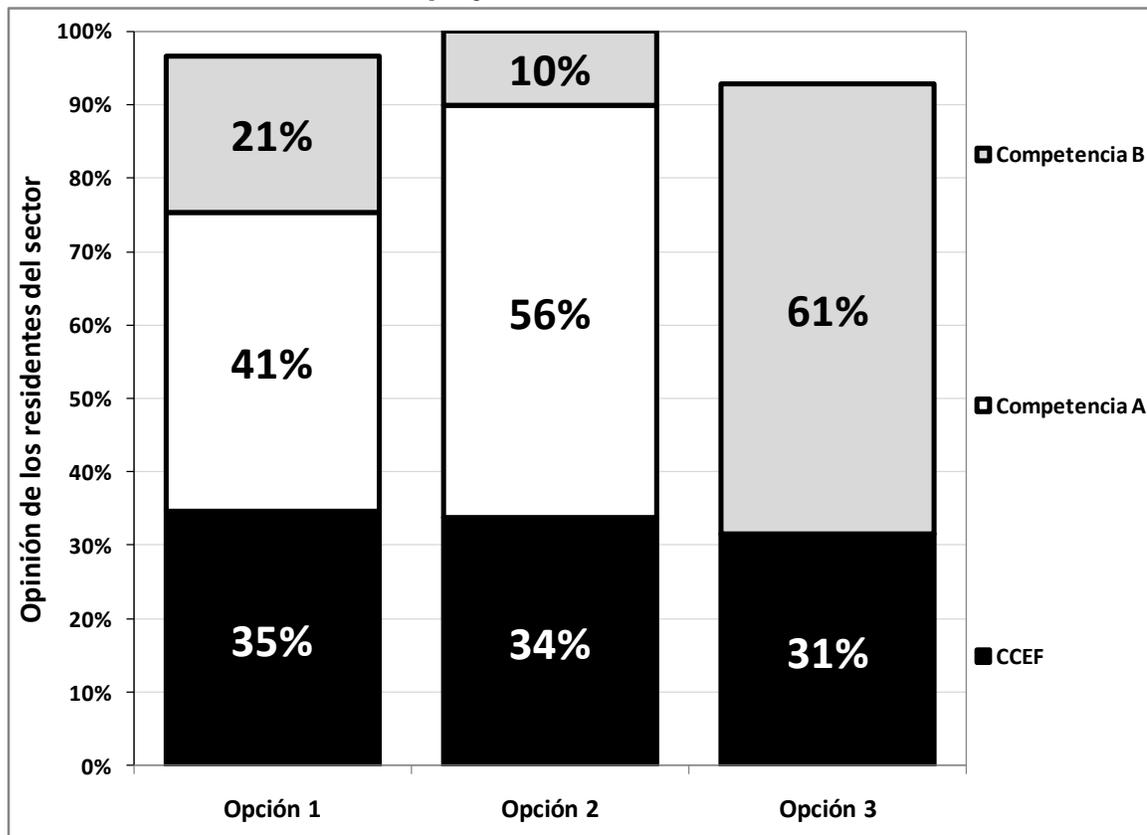
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Luego se les pidió que enumeraran los tres centros comerciales que más les gustaban; competencia A fue seleccionado como primera opción por el 41% de los residentes, seguido por CCEF con un 35% y competencia B por el 21%.

Nuevamente competencia A supera a CCEF y en esta ocasión es la preferencia del residente la que se analizó; sin embargo, destaca que en este aspecto le

supera a competencia B que fue considerada como la tercera opción por el 61% de los residentes. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Los centros comerciales que más gustan según residentes
Complejo Comercial El Frutal

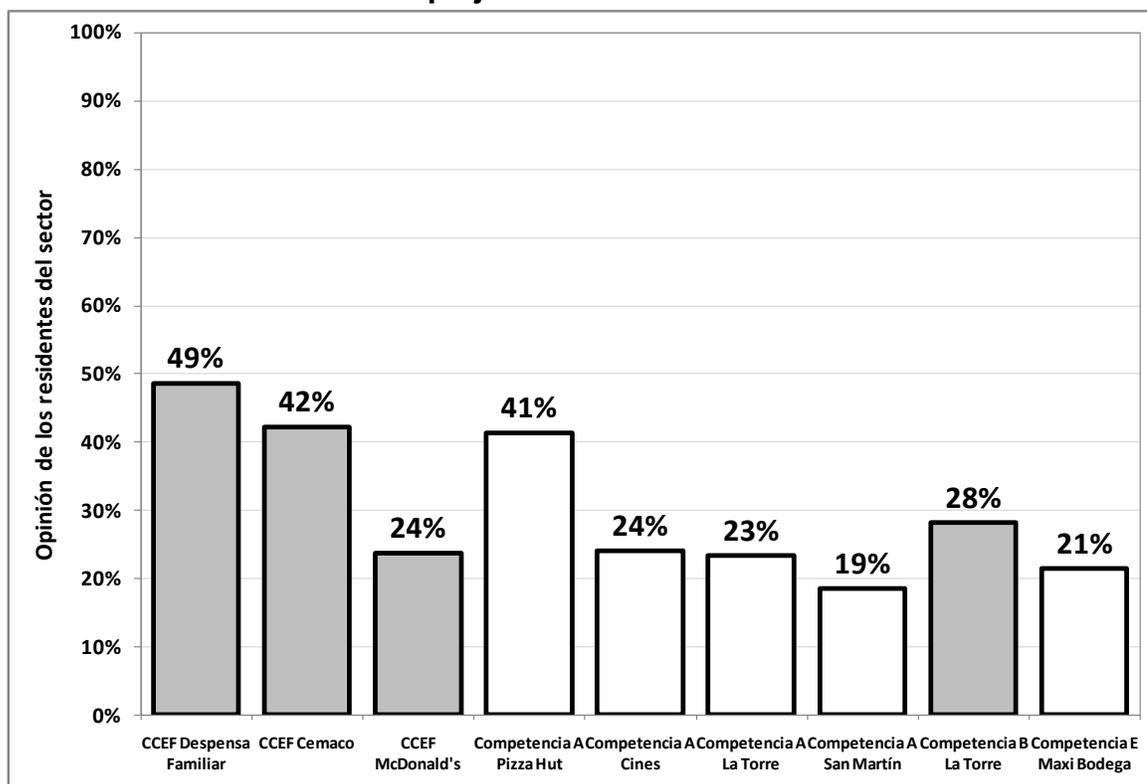


Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Posteriormente se les preguntó que si de los centros comerciales que frecuenta de manera mensual existe algún negocio que le motive visitarlo; en tres centros comerciales la respuesta más mencionada correspondió a un supermercado (Despensa Familiar en CCEF, La Torre en competencia B y Maxi Bodega en competencia E), aunque en ningún caso hubo una respuesta mencionada por al menos la mitad de los residentes. Dejando de lado los supermercados, los dos

negocios más mencionados fueron Cemaco de CCEF con 42% y Pizza Hut de competencia A con 41%. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12
Negocios más visitados en cada centro comercial según residentes
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Si siguiendo con el análisis de aspectos de posicionamiento del CCEF, se les preguntó si sabían a qué centro comercial pertenecía el eslogan “Todo a mano”, a lo que el 72% de los entrevistados afirmó que corresponde al CCEF; pero con el logotipo (véase figura 18) la situación fue distinta, esto debido a que el 62% de los encuestados no sabía que el logotipo mostrado pertenece a CCEF.

Figura 18
Logotipo Complejo Comercial El Frutal

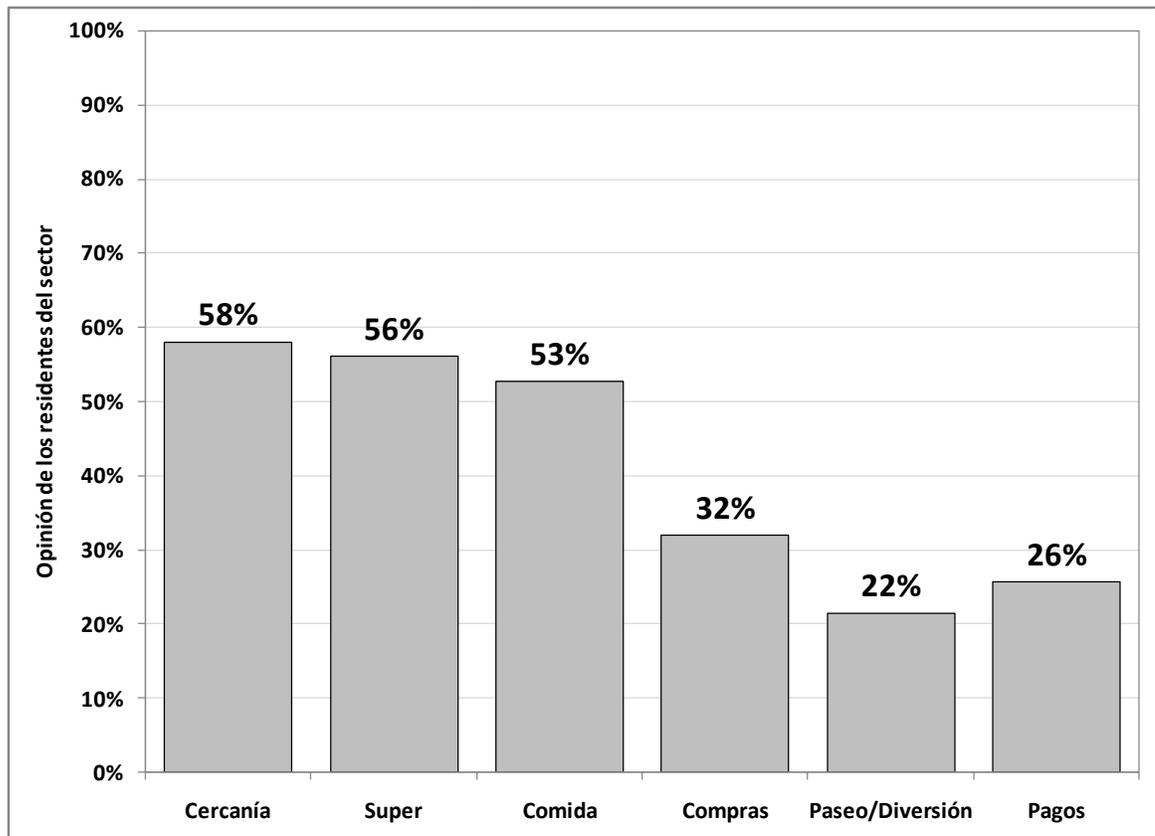


Fuente: Complejo Comercial El Frutal.

El logotipo se encuentra ubicado en la pasarela que está frente al CCEF, pero no ha sido incluido en la publicidad visual que se ha implementado por los medios anteriormente analizados.

Por otro lado se preguntó por qué motivo visitan el CCEF y de las seis opciones de respuesta la que más mencionaron fue cercanía (58%), las otras opciones seleccionadas por más de la mitad de los entrevistados fueron supermercados (56%) y comida (53%). También mencionaron compras, paseo y pagos. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Motivos de visita según residentes
Complejo Comercial El Frutal

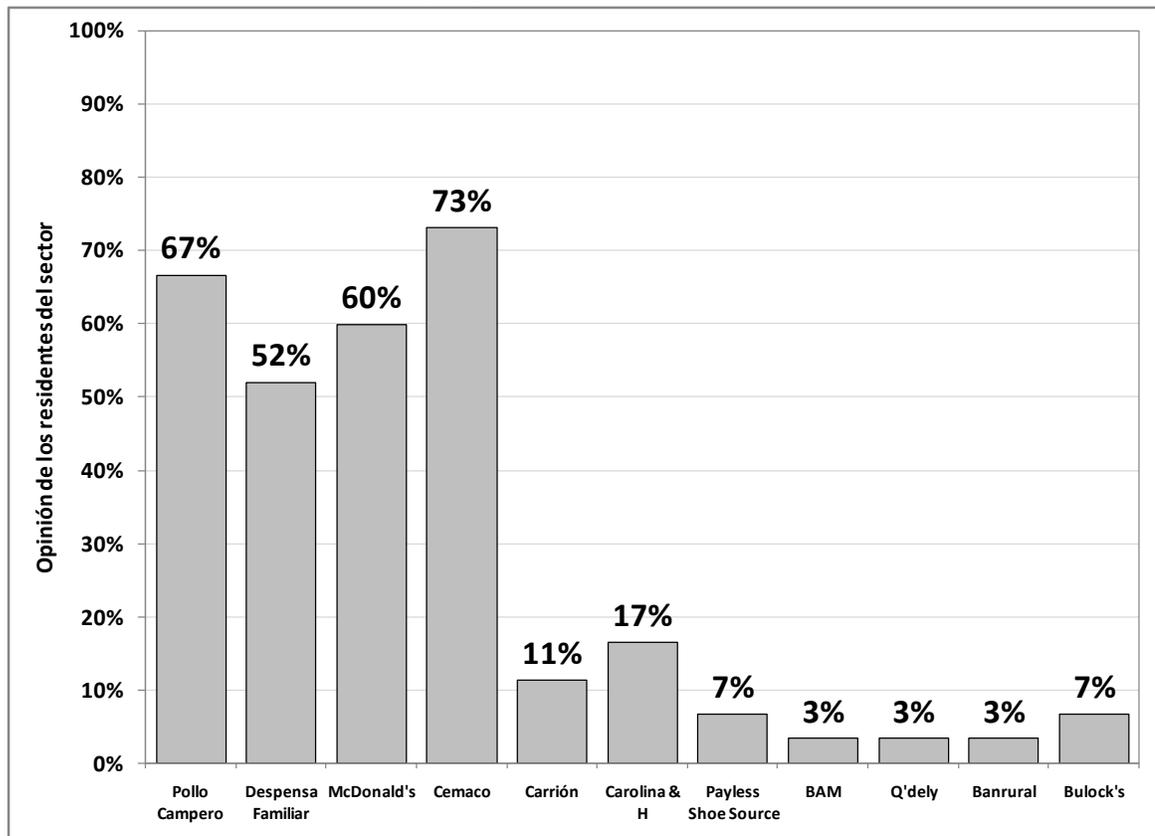


Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Cuando se le preguntó a las personas cuáles son los negocios que más frecuente del CCEF, destacó que la respuesta más repetida fue Cemaco con un 73%, seguido por Pollo Campero, McDonald's y hasta en cuarto lugar aparece la Despensa Familiar (52%).

Los tres negocios más mencionados (Cemaco, Pollo Campero y McDonald's) se ubican en espacios externos al centro comercial y cuentan incluso con parqueo propio. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14
Negocios más visitados según residentes
Complejo Comercial El Frutal



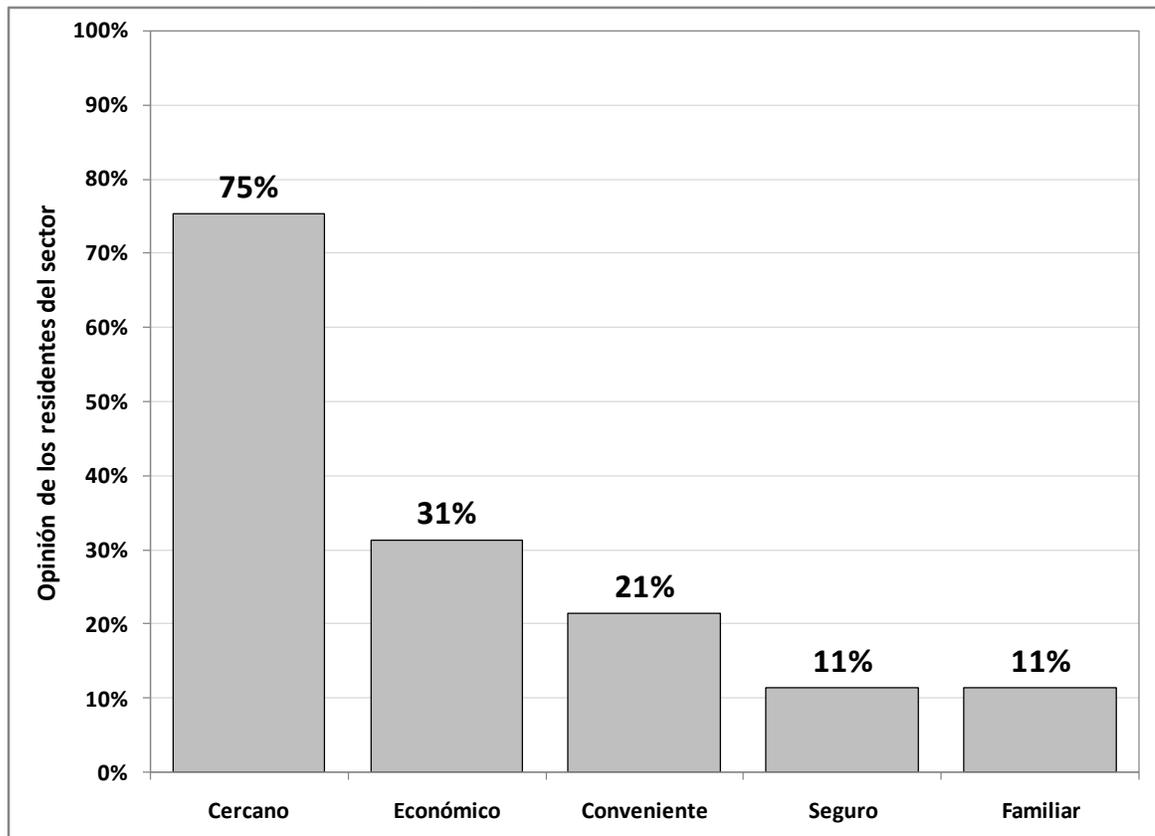
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Luego, con el objetivo de conocer la percepción de los residentes se les pidió que seleccionaran la opción que mejor identifica al Complejo Comercial El Frutal, a lo que el 75% respondió cercano, las otras respuestas fueron mencionadas por menos de la tercera parte de los encuestados. (Véase gráfica 15)

Finalmente, se le pidió a los encuestados calificar los siguientes aspectos del CCEF:

- Diversidad de comercios: el 72% de los entrevistados calificó con muy bueno o bueno la variedad de comercios que dispone.

Gráfica 15
Definición del Complejo Comercial El Frutal según residentes
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

- Food Court: el 63% calificó como aceptable (muy bueno o bueno), aunque hay que recordar que Pizza Hut, Panadería San Martín y Burger King son negocios que generan tráfico y que se encuentran en otros centros comerciales del sector.
- Calificación general: pese a que la calificación del Food Court no fue tan buena, destaca que CCEF fue calificado por el 87% de los residentes como bueno o muy bueno.

2.5.3.2 Promoción, publicidad y eventos

Acerca de la publicidad del CCEF, se les preguntó a los residentes del sector si recordaban haber visto o escuchado publicidad durante los últimos 30 días, a lo que el 65% de los encuestados afirmó no haber visto o escuchado publicidad.

En la actualidad el único tipo de publicidad que hay del CCEF es la valla que se encuentra en la pasarela ubicada frente al centro comercial, por lo que existe un 35% de personas que afirmó haber visto o escuchado publicidad.

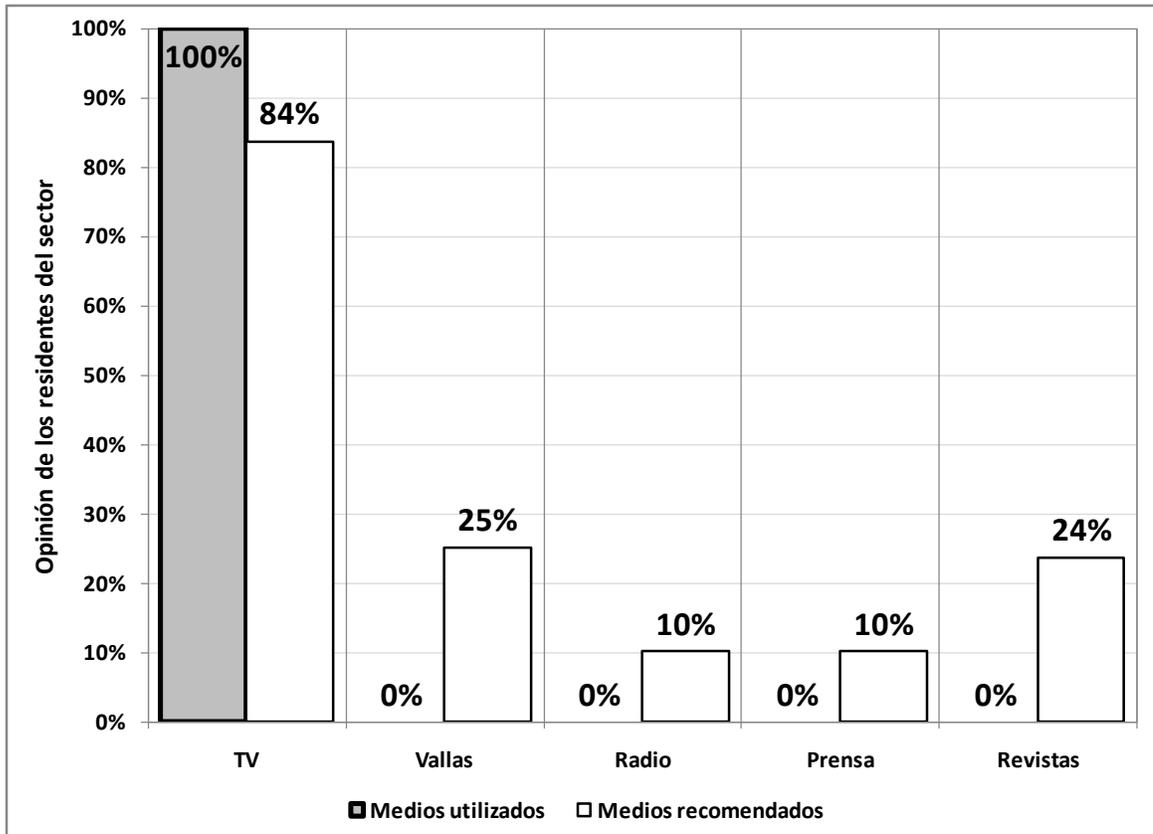
Al 35% que afirmó haber visto o escuchado publicidad se le preguntó en qué medio lo hizo y todos coincidieron en que fue por TV. En la actualidad CCEF no se anuncia por TV, aunque años atrás si lo hizo en una compañía de cable local (como se mencionó anteriormente). (Véase gráfica 16)

Luego se les preguntó si creían que con mayor publicidad más personas visitarían el CCEF y el 70% opinó que si aumentaría la visita. Además el 84% de los residentes afirmó que la TV es el medio que más recomiendan utilizar para publicidad. (Véase gráfica 16)

En el caso de las promociones se les preguntó si habían existido actividades que le motivaran a visitar el CCEF, a lo que solo el 7% recuerda alguna promoción para su beneficio, cifra que contrasta con lo afirmado por los condóminos (97%) y personal administrativo (100%), pero que coincide con el abandono de promociones exitosas (como los cupones de canje de puntos) que mencionaron los arrendatarios.

Del 7% que recordaron alguna promoción del CCEF, todos coincidieron en mencionar las ofertas y concursos, estos últimos fueron de canto, baile y bandas escolares, pero nunca hubo algún concurso abierto a todos los residentes visitantes del centro comercial. (Véase gráfica 17)

Gráfica 16
Medios de comunicación utilizados y recomendados según residentes
Complejo Comercial El Frutal



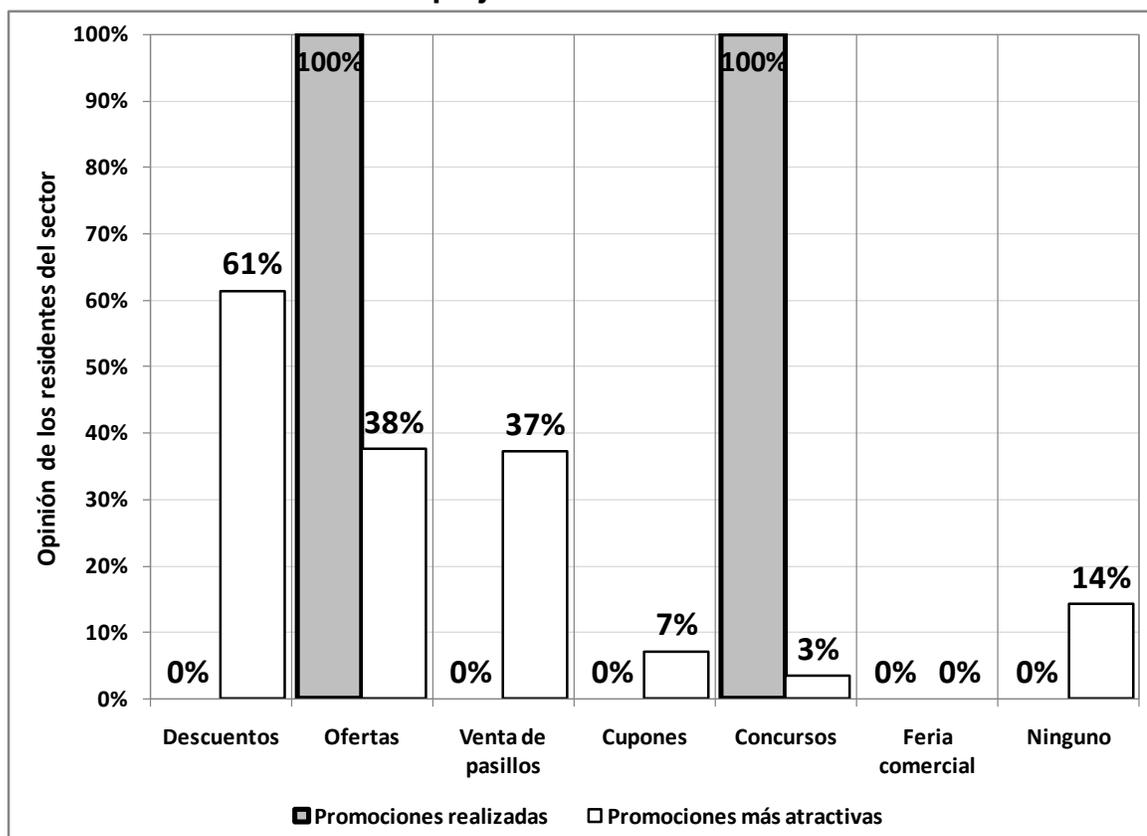
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Así también es el caso de las ofertas, ya que el CCEF nunca manejó ofertas temáticas de forma conjunta con los comercios. Las ofertas que mencionan los entrevistados fueron las realizadas por los comercios de forma independiente; es por ello que el porcentaje de recordación de promociones fue bajo. Pero cuando se les preguntó a los residentes del sector cuáles eran las promociones que consideraban más atractivas, el 61% opinó que los descuentos. También mencionaron ofertas y ventas de pasillos. (Véase gráfica 17)

En el caso de eventos especiales se les preguntó si CCEF había realizado alguno, a lo que el 93% afirmó que si han realizado. Cuando se les pidió que

especificarán el tipo de evento realizado, los eventos recordados fueron show de luces (83%), rodeos (40%), conciertos (27%) y concurso de bandas (11%). (Véase gráfica 18)

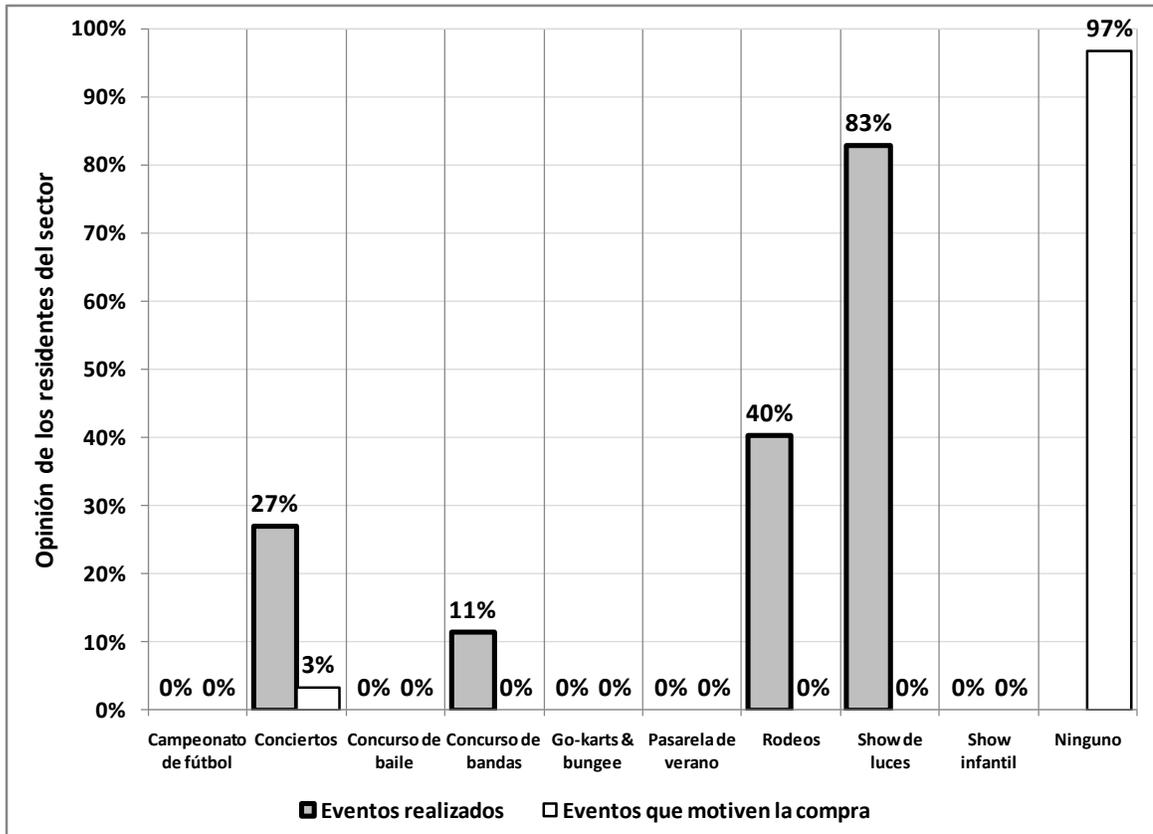
Gráfica 17
Promociones realizadas y más atractivas según residentes
Complejo Comercial El Fruta



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Sin embargo, cuando se les preguntó qué evento le incentiva a comprar algo en el CCEF, la respuesta fue que ninguno. Esto se debe a varias razones: por un lado, en el evento más recordado no es necesario estar en el centro comercial, puesto que muchos pudieron ver el show de luces desde sus casas, es por ello que aunque este es recordado por bastantes personas, no ha incentivado la compra en el CCEF. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Eventos realizados y que incentivan la compra según residentes
Complejo Comercial El Frutal



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

Otro de los eventos recordados fue el rodeo que se realizó en un terreno desocupado a un costado de Cemaco; este es un comercio externo por lo que la gente no necesitó ni siquiera dirigirse al centro comercial para estar en el evento, además que para asistir había que comprar la entrada en la boletería del lugar. Aunque cabe destacar que en la mayoría de casos, los eventos tienen como objetivo único generar una imagen positiva para la marca. (Véase gráfica 18)

2.5.3.3 Servicio al cliente

Finalmente, la sección de servicio al cliente evaluó la atención, seguridad y limpieza en el CCEF, siendo el tema de la atención en los comercios el que requiere atención especial de parte del CCEF. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22
Aspectos de servicio al cliente evaluados por residentes
Complejo Comercial El Frutal

	MB	B	R	Malo	MM
Atención personal de seguridad	72%	17%	4%	7%	0%
Seguridad en CCEF	76%	17%	7%	0%	0%
Estado y limpieza de servicios sanitarios	7%	33%	24%	36%	0%
Limpieza general del CCEF	73%	27%	0%	0%	0%
Atención en los comercios	45%	0%	55%	0%	0%
	Sí		No		
Amplio parqueo	86%		14%		

Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2010. Base: 386 personas encuestadas.

La atención al cliente brindada por los comercios fue un aspecto mal evaluado por los visitantes del CCEF, revisando la cifra se observa que más de la mitad de los entrevistados califica la atención como regular. (Véase tabla 22)

2.6 Análisis FODA

Cuadro 23
Análisis FODA
Complejo Comercial El Frutal

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Ocho años de presencia en el sector Cuenta con área de oficinas Comercios de prestigio únicos en el sector Amplio parqueo y seguridad Terrenos disponibles para nuevos comercios Respaldo de Grupo Rosul 	<ul style="list-style-type: none"> No existe integración de negocios externos Precio alto de renta Porcentaje de desocupación superior a otros CC del sector Deficiente atención al cliente
ASPECTOS EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> Construcción de nuevos residenciales en el sector Ubicado entre hogares de clase media Cercanía de industrias 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de publicidad y promociones para el food court Promociones especiales dirigidos a nuevos residenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Señalización de comercios externos para integrarlos al CCEF Implementación de promociones y publicidad que integre los comercios Capacitación al personal de los comercios
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> Alto conocimiento de competencia A Cercanía de cinco centros comerciales en competencia directa 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecimiento de un paquete especial de local más oficina 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del conocimiento de la marca (CCEF) Reposicionamiento de la marca con base en atributos del CCEF Desarrollo de atractivos contratos de renta

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA MANTENER EL ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA

3.1 Justificación

Con base en el diagnóstico de la situación mercadológica elaborado en el capítulo anterior y derivado de la problemática actual del Complejo Comercial El Frutal la cual incide en el inconveniente de mantener arrendados los locales, existen otros centros comerciales con un porcentaje de desocupación mayor pero los principales competidores (competencia B y competencia A), muestran un nivel similar o inferior.

Dentro de la problemática encontrada en el CCEF mediante la investigación de campo realizada, destaca lo siguiente:

- La valoración del costo por metro cuadrado y la relación renta/ganancia.
- La deficiencia en el servicio al cliente.
- La consideración de competencia A como la opción número uno.
- El desconocimiento del logotipo.
- Que la principal característica valorada sea “cercanía” en lugar de un atributo intrínseco del CCEF.
- La desintegración del CCEF al contar con la presencia de importantes comercios pero ubicados en los espacios externos, siendo algunos de estos los más visitados en el centro comercial; la falta de integración de los comercios en el CCEF no permite aprovechar el impacto y tráfico de personas que estos generan.

Las estrategias que permitirán al Complejo Comercial El Frutal aumentar la afluencia de compradores, mejorar las ventas y mantener arrendados los locales

se enfocaron de acuerdo al mercado objetivo, que son los arrendatarios y los visitantes.

3.2 Objetivos

- Mantener arrendados la totalidad de locales comerciales al término del primer año de implementadas las estrategias propuestas
- Mejorar la atención al cliente que brindan los comercios.
- Mantener satisfechos a los condóminos actuales.
- Reducir a un 5% la cantidad de espacios disponibles.
- Incrementar el conocimiento del CCEF en el primer año, hasta convertir al centro comercial en la opción número uno para los residentes del sector.
- Reposicionar el CCEF transmitiendo sus atributos.
- Integrar a los comercios externos como parte de El Frutal en el primer año.
- Comunicar las opciones de restaurantes disponibles en El Frutal.
- Captar al 50% de los nuevos residentes del sector.

3.3 Estrategias de mercadotecnia dirigidas a los condóminos

Con base en el diagnóstico de la situación mercadológica, las estrategias propuestas dirigidas a los arrendatarios son las siguientes:

- Estrategia de servicio al cliente
- Estrategia de precio

3.3.1 Estrategias de servicio al cliente

Debido a que en el cuestionario dirigido a los residentes surgió una importante área de oportunidad relacionada con el servicio que los comercios brindan a los clientes, se propone accionar esta mediante un programa de capacitación dirigido al personal que labora en los comercios de El Frutal.

El motivo principal de esta estrategia es brindar un beneficio a los condóminos que difícilmente encontrarán con algún otro centro comercial; la propuesta consiste en capacitar al personal que labora en los diferentes comercios de El Frutal considerando que usualmente cada negocio se hace cargo de entrenar y capacitar a su personal.

Por otro lado, también se desea brindar una experiencia agradable a las personas que visitan el centro comercial, situación que les motive a visitar de nuevo El Frutal considerando el servicio que los comercios prestan a la clientela, además de la publicidad, promociones y eventos que se realizan.

3.3.1.1 Objetivos

- Capacitar a todos los colaboradores de los diferentes comercios que posee El Frutal con el apoyo del personal de Recursos Humanos en el mes de julio de 2012.
- Mejorar la atención al cliente que brindan los comercios.

3.3.1.2 Beneficios

- Mejorará la percepción del centro comercial en los clientes.
- Aumentará la demanda de espacios en el centro comercial.
- Incrementará el tráfico de visitantes y compradores en el complejo comercial.

3.3.1.3 Programa de capacitación

Debido a que ningún centro comercial del sector ofrece a los condóminos el beneficio de capacitar al personal de los comercios en el tópico de servicio al cliente sin costo, se propone la realización de un programa de capacitación dirigido a estos. Este programa además de mejorar el servicio al cliente, fortalecerá la relación con el condómino debido a que usualmente este tema es

responsabilidad de cada comercio, por lo que su implementación será beneficiosa tanto para los comercios como para El Frutal.

Para el desarrollo e implementación de este programa se definieron las siguientes etapas:

- a. Formación de capacitadores: la Gerencia de Recursos Humanos de Grupo Rosul tendrá a su cargo la contratación del consultor para la formación de capacitadores en la empresa mediante el programa propuesto (véase cuadro 24). El objetivo de formar capacitadores es que sean estos los encargados del adiestramiento del personal de los comercios y no consultores externos, con lo cual se evitará generar gastos cada vez que haya necesidad de capacitar. El personal que será formado como facilitador es el siguiente:
 - Asistente de mercadeo
 - Asistente del Centro Comercial

Aunque el responsable de la capacitación del personal de los comercios será el Asistente del centro comercial, se capacitará al asistente de mercadeo para que le apoye con esta actividad y en caso que uno de los dos deje de laborar para la empresa, quedará el otro mientras se capacita al nuevo colaborador.

- b. Capacitación del personal de los comercios
 - Responsable: el Asistente del Centro Comercial será el principal responsable de realizar la capacitación del personal que atiende en los comercios. El asistente de mercadeo también será formado debido a que apoyará con la capacitación en el inicio del programa y cuando sea necesario.

Cuadro 24**Programa de formación de capacitadores**

Actividades	Objetivos	Responsable	Fechas		Costo
			Inicio	Final	
Fase 1: Formación de líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar técnicas de enseñanza • Entrenar conductas formativas • Asumir actitudes como facilitadores 	Gerencia de Recursos Humanos	2/Feb/2012	3/Feb/2012	Q3,000
Fase 2: Recuérdame	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para memorizar nombres • Actividades en grupos • Motivación 	Gerencia de Recursos Humanos	3/Mar/2012	3/Mar/2012	Q 1,500
Fase 3: El cliente es el Rey (curso para facilitadores)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Manejo de quejas • Resolución de conflictos 	Gerencia de Recursos Humanos	2/May/2012	3/May/2012	Q 4,000

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- Participantes: debido a que en el mes de junio del 2012 será la primera capacitación, se dividirá a todo el personal de los comercios de El Frutal en cuatro grupos los cuales serán capacitados en cada una de las 4 semanas del mes. Cada grupo deberá estar integrado por al menos 50 personas e incluirá al personal de seguridad. Posteriormente se capacitará únicamente al personal nuevo de los comercios.
- Tópicos: la temática de la capacitación será referente al servicio al cliente, dividiéndose el programa en cuatro fases que se especifican en el programa de capacitación del personal de comercios. (Véase cuadro 25)
- Fecha de inicio de capacitación: el programa iniciará a partir del lunes 4 de Junio del 2012. (Véase anexo 11)

Cuadro 25

Programa de capacitación del personal de los comercios

Actividades	Objetivos	Responsable	Día
Fase 1: Recuérdame	Técnicas para memorizar nombres	Asistente del CC	Lunes
Fase 2: Servicio al cliente	Amabilidad y cortesía	Asistente del CC	Martes
Fase 3: Manejo de quejas	¿Cómo conversar con clientes molestos?	Asistente del CC	Miércoles
Fase 4: Resolución de conflictos	Técnicas de resolución de problemas	Asistente del CC	Jueves

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- Lugar de capacitación: el lugar señalado para impartir la capacitación será el Salón de Eventos El Frutal el cual cuenta con todas las comodidades para realizar dicha actividad.
- Horario: para no interferir con el horario de atención del centro comercial, el programa se realizará durante cuatro días consecutivos (de lunes a jueves) en el horario de 8:00 a 9:30 a.m. por grupo durante un mes (Junio 2012).
- Periodicidad: considerando la rotación de personal que pueda experimentar cada comercio, el programa se realizará cada tres meses, siendo la primera semana del mes de Septiembre la siguiente fecha en que se estará capacitando.

3.3.1.4 Presupuesto

Los costos en que incurrirá El Frutal para implementar y desarrollar la estrategia de servicio al cliente se presenta a continuación. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Presupuesto – Estrategia de servicio al cliente

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Formación de capacitadores			Q 5,300.00
1.1	Formación de líderes	2	Q 1,000.00	Q 2,000.00
1.2	Recuérdame	2	Q 550.00	Q 1,100.00
1.2	El cliente es el Rey	2	Q 1,100.00	Q 2,200.00
2	Capacitación del personal de los comercios			Q 7,360.00
2.1	Material didáctico	230	Q 25.00	Q 5,750.00
2.2	Refacción	230	Q 7.00	Q 1,610.00
TOTAL				Q 12,660.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.3.1.5 Control

Las herramientas de control propuestas para dar seguimiento al impacto de las estrategias son:

- a. Evaluación del curso: al finalizar cada capacitación, se pasará una boleta a los participantes en la cual se evaluará el material didáctico, dominio del tema y desempeño del capacitador. (Véase anexo 10)
- b. Encuesta a visitantes: se aprovechará la boleta de encuesta dirigida a los visitantes de El Frutal (véase anexo 25) para evaluar si ha mejorado el servicio al cliente en los comercios.

3.3.1.6 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción a implementar y desarrollar para la estrategia de servicio al cliente. (Véase cuadro 27)

3.3.2 Estrategias de precio

Considerando que el objetivo del presente trabajo es mantener el arrendamiento de locales en El Frutal y que este tiene uno de los precios más altos de renta dentro de los centros comerciales del sector, se propone implementar y desarrollar estrategias de precio que además de mantener, impulsen la demanda de espacios en El Frutal.

La implementación de las acciones que se incluyen en la estrategia de precios, deberán realizarse a partir del mes de marzo para aprovechar que en el mes de junio inicia la capacitación del personal de los comercios, acción de la estrategia de servicio al cliente que será uno de los beneficios promocionales en las acciones que se propondrán en la presente estrategia. Además, los condóminos actuales y potenciales observarán también los cambios y mejoras en el centro comercial implementadas desde el mes de enero, y cómo ellas reactivan el tráfico de personas en El Frutal, lo que combinado a las nuevas propuestas de arrendamiento, harán más atractivas dichas propuestas.

Cuadro 27

Plan de acción – Estrategia de servicio al cliente

No.	Descripción	Objetivo	Responsable	Período		Costo total
				Inicio	Final	
1	Formación de capacitadores	Desarrollar un equipo de trabajo que pueda capacitar al personal de los comercios	Gerencia de RRHH	02/feb/2012	03/may/2012	Q 5,300.00
1.1	Formación de líderes		Gerencia de RRHH	02/feb/2012	03/feb/2012	Q 2,000.00
1.2	Recuérdame		Gerencia de RRHH	03/mar/2012	03/mar/2012	Q 1,100.00
1.3	El cliente es el Rey		Gerencia de RRHH	02/may/2012	03/may/2012	Q 2,200.00
2	Capacitación del personal de los comercios	Mejorar la atención al cliente que brindan los comercios	Asistente del CC	04/jun/2012	06/sep/2012	Q 7,360.00
2.1	Material didáctico		Asistente del CC	04/jun/2012	06/sep/2012	Q 5,750.00
2.2	Refacción		Asistente del CC	04/jun/2012	06/sep/2012	Q 1,610.00
	ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE			02/02/2012	06/09/2012	Q 12,660.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

Con base en el análisis realizado de los costos y condiciones de renta de un local en los centros comerciales del sector, se propone la implementación de las siguientes estrategias de precio:

- Contrato inicial de seis meses
- Reducción al valor de renta de kioscos
- Paquete oficina incluida

3.3.2.1 Objetivos

- Mantener satisfechos a los condóminos actuales.
- Reducir a un 5% la cantidad de espacios disponibles.

3.3.2.2 Beneficios

- Se reducirá el porcentaje de rotación de condóminos por lo que se mantendrán los espacios arrendados.
- Aumentará el porcentaje de ocupación del centro comercial.

3.3.2.3 Contrato inicial de 6 meses

Con base en el diagnóstico realizado, se determinó que el precio por metro cuadrado de El Frutal es uno de los más caros del sector, por lo que se desarrolló una estrategia que ayude a reducir la sensibilidad al precio mediante la diferenciación del producto y creando beneficios percibidos del mismo.

Algo que caracteriza los centros comerciales del sector es que el contrato de renta de un espacio es por un año, pero considerando que no todos los comercios tienen éxito y que la apertura de uno nuevo implica una fuerte inversión, se propone que para todo nuevo negocio se suscriba un contrato inicial por un plazo de 6 meses. La renovación del contrato será por un año.

- a. Objetivo: incentivar la demanda de locales a través de un contrato que brinde facilidades de ingreso a nuevos condóminos y que además permita con base en el desempeño de su negocio, mantenerse o retirarse del centro comercial.
- b. Beneficios
- Aumentará la demanda de espacios en el centro comercial.
 - Mantendrá ocupados los locales solamente con negocios exitosos.
- c. Comunicación: se implementará un bifoliar genérico (véase anexo 12) que se podrá utilizar con todas las acciones propuestas en la estrategia de precios, el cual irá dirigido a condóminos y comerciantes con la siguiente información:
- Portada
 - Titular promociones especiales anunciando “Contrato inicial de 6 meses” y “Paquete oficina incluida”
 - Logotipo y eslogan de El Frutal
 - Información general de espacios
 - Páginas interiores
 - El eslogan
 - Directorios por tipo de comercio
 - Directorio por tipo de cliente
 - Contraportada
 - Beneficios que los condóminos obtienen por estar en El Frutal
 - Logotipo y eslogan
 - Número telefónico
- d. Presupuesto: a continuación se presenta el presupuesto correspondiente a la promoción “Contrato inicial de 6 meses.” (Véase cuadro 28)

Cuadro 28

Presupuesto – Promoción contrato inicial de 6 meses

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Bifoliar genérico	300	Q 0.65	Q 195.00
TOTAL				Q 195.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.3.2.4 Reducción al valor de renta de kioscos

Considerando que uno de cada cuatro kioscos de El Frutal están desocupados y que el valor de renta es el más alto del sector superando en 16% o más al resto de centros comerciales del sector, se propone como parte de la estrategia de precios reducir el costo de renta de los kioscos en un 12.5% de su valor actual, por lo que el nuevo precio será de Q3,500 mensuales. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29

Costo de renta de kioscos

	El Frutal	Competencia		
		A	B	C
Costo de renta actual (Q)	Q 4,000	Q 3,000	Q 3,360	Q 1,800
vs El Frutal precio actual		-25%	-16%	-55%
Precio propuesto	Q 3,500			
vs El Frutal precio propuesto		-14%	-4%	-49%

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

Esta cifra permitirá a El Frutal ser más competitivo en la captación de nuevos condóminos interesados en este tipo de espacios, pues el valor de renta será solo 4% más caro que competencia B y 14% que competencia A. Asimismo, se verán beneficiados los actuales condóminos pues disfrutarán de una reducción en el monto de renta que pagan actualmente. La implementación de esta propuesta no inhabilita la opción de contratos por 6 meses para nuevos condóminos.

- a. Objetivo: reducir el porcentaje de desocupación de los kioscos a través de un precio más competitivo dentro de los centros comerciales del sector.
- b. Beneficios
 - Mejorará el vínculo con los arrendatarios actuales.
 - Aumentará la demanda de kioscos en el centro comercial.
- c. Comunicación: se elaborará una carta firmada por el Gerente General en la cual se informará acerca de la decisión de reducir el valor de la renta de los kioscos. La carta será entregada por el Asistente del Centro Comercial a los actuales arrendatarios de kioscos. Asimismo, se contactará a personas que en el pasado han solicitado información de los kioscos para informarles acerca del nuevo valor de renta, aprovechando la base de datos que se tiene de personas interesadas.

3.3.2.5 Paquete oficina incluida

Aprovechando que El Frutal es el único centro comercial que dispone de oficinas dentro de sus instalaciones y considerando que el 17% de ellas están desocupadas, se consideró en otorgar un beneficio a aquellos condóminos que desean rentar un espacio en el centro comercial además de la oficina, es decir, un descuento por cantidad. Estos paquetes tendrán un descuento del 20% en el valor de renta del local o del kiosco, dependiendo del paquete seleccionado. (Véase cuadro 30)

- a. Objetivo: reducir el porcentaje de desocupación de oficinas a través de un beneficio para los condóminos actuales y potenciales.
- b. Beneficios
 - Aumentará la demanda de oficinas en el centro comercial.

- Creará un vínculo más fuerte con los condóminos actuales que contraten adicionalmente una oficina.

Cuadro 30

Propuesta de precios de promoción paquete oficina incluida

	Local	Kiosco
Valor de renta de oficina	Q 6,000	Q 6,000
Valor de renta de local / kiosco	Q 9,000	Q 3,500
TOTAL OFICINA INCLUIDA	Q 15,000	Q 9,500
Descuento de 20% en local / kiosco	Q 1,800	Q 700
PROPUESTA PAQUETE OFICINA INCLUIDA	Q 13,200	Q 8,800

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- c. Comunicación: se utilizará el bifoliar genérico propuesto (véase anexo 12) en la promoción “Contrato inicial de 6 meses”, que será entregado en el kiosco y oficinas de Grupo Rosul.

3.3.2.6 Control

Se sugiere llevar tres estadísticas que permitan ver el impacto y efectividad de las estrategias propuestas, estos son:

- Reporte mensual del porcentaje de ocupación y rotación por tipo de local. (Véase anexo 13)
- Tendencia histórica del porcentaje de ocupación por tipo de local. (Véase anexo 14)
- Tendencia histórica del porcentaje de rotación por tipo de local. (Véase anexo 15)

3.3.2.7 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción correspondiente a la estrategia de precios. (Véase cuadro 31)

Cuadro 31

Plan de acción – Estrategia de precio

No.	Descripción	Objetivo	Responsable	Período		Costo total
				Inicio	Final	
1	Contrato inicial de 6 meses	Incentivar la demanda de locales mediante promociones que promuevan los locales, kioscos y oficinas del centro comercial	Asistente del CC	01/mar/2012	28/feb/2013	Q 195.00
1.2	Bifoliar genérico		Asistente del CC	01/mar/2012	28/feb/2013	Q 195.00
2	Reducción al valor de renta de kioscos	Reducir el porcentaje de desocupación de los kioscos a través de un precio más competitivo dentro de los centros comerciales del sector	Asistente del CC	01/mar/2012	28/feb/2013	
3	Paquete oficina incluida	Reducir el porcentaje de desocupación de oficinas a través de un beneficio para los condóminos actuales y potenciales	Asistente del CC	01/mar/2012	28/feb/2013	
ESTRATEGIA DE PRECIO				01/mar/2012	28/feb/2013	Q 195.00

105

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.4 Estrategias de mercadotecnia dirigidas a los visitantes

Con base en el diagnóstico de la situación mercadológica, las estrategias propuestas dirigidas a los visitantes del CCEF son las siguientes:

- Estrategia de posicionamiento de la marca
- Estrategia de publicidad y promoción

3.4.1 Estrategia de posicionamiento de la marca

Aunque la frecuencia de visita del complejo comercial es alta (más de la mitad de los encuestados lo visitan quincenalmente), destaca que la principal razón de visita es “la cercanía”, lo que denota la carencia de algún atributo intrínseco que caracterice al CCEF. Con base en ello, el motivo principal de la presente estrategia es posicionar al CCEF como un centro comercial familiar y completo al disponer de una amplia variedad de comercios, esto permitirá a la vez mejorar el conocimiento de la marca y ubicarla como la opción número uno para los residentes del sector, ya que actualmente dicha posición es ocupada por competencia A.

Con base en lo anterior, la estrategia de posicionamiento de marca se enfocará en las siguientes acciones:

- Cambio de eslogan
- Refrescamiento de logotipo
- Comunicación de atributos y comercios

La propuesta de un nuevo eslogan transmitirá los atributos que caractericen y agreguen valor al CCEF; además se unirá a la propuesta de un logo que muestre una imagen más moderna y vanguardista del centro comercial.

El logro de la estrategia de posicionamiento incrementará el número de visitantes en el centro comercial, lo cual incidirá en una mayor demanda de espacios,

reducirá el porcentaje de desocupación y finalmente mantendrá arrendados los locales.

3.4.1.1 Objetivos

- Convertir al CCEF en la opción número uno para los residentes del sector.
- Transmitir atributos del CCEF a través del eslogan propuesto.
- Integrar a los comercios externos como parte de El Frutal en el primer año.

3.4.1.2 Beneficios

- Incrementará el tráfico de visitantes y compradores en el complejo comercial.
- Creará en los residentes más razones para visitar el CCEF.
- Mejorará el posicionamiento de CCEF en la mente de los residentes del sector.

3.4.1.3 Eslogan

Debido a que el 72% de los residentes conoce el actual eslogan “Todo a mano” pero este no ha sido funcional para posicionar al CCEF, se propone la creación de un nuevo eslogan el cual se presenta a continuación: (véase figura 19)

Figura 19
Propuesta de eslogan

The image shows the proposed slogan "De todo para todos" in a green, rounded, sans-serif font. The text is centered and occupies most of the width of the page.

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

El motivo por el cual se propone este nuevo eslogan, es debido a que transmite dos atributos del complejo comercial: variedad y familiar (véase cuadro 32). Por

el contrario, el actual eslogan no enfatiza ningún atributo intrínseco y no genera el impacto que debería en las personas.

Cuadro 32
Atributos del eslogan propuesto

Eslogan		Atributo
De todo	=	Variedad
para todos	=	Familiar

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

El eslogan formará parte del logotipo propuesto ya que de esta forma se logrará una mayor recordación del mismo, mejorando el posicionamiento del complejo comercial en la mente de los residentes del sector.

3.4.1.4 Logotipo

Considerando que el logotipo no ha sufrido ningún cambio desde la apertura del centro comercial hace más de 8 años, se considera oportuno el refrescamiento del mismo dándole una imagen más moderna y vanguardista, además de transmitir los atributos y características que se destacarán del CCEF.

El desarrollo e implementación del logotipo propuesto, tiene como finalidad el transmitir y posicionar en la mente de las personas los atributos que caracterizan al CCEF; con base en lo anterior, los elementos y características que integrarán al nuevo logotipo (véase figura 20) son los siguientes:

- a. Fondo color verde: el color verde tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad, por eso en contraposición al rojo (connotación de peligro), se utiliza en el sentido de “vía libre” en señalización; en el logotipo propuesto se pretende que este color genere seguridad en el comprador y lo invite a

visitar el CCEF. También significa esperanza, por lo que sugerirá que se puede encontrar todo lo que se necesite en el CCEF.

- b. Figuras de una familia con bolsas de compras: el logotipo actual también posee figuras con bolsas de compras, pero estos son trazos infantiles de tres personas. En el logotipo propuesto, las imágenes son de personas reales y corresponden a una familia integrada por la madre, el padre, una niña y el niño. En la imagen, todos van tomados de la mano y los padres además llevan bolsas de compras; dichos dibujos fueron seleccionados debido a que uno de los atributos que se desea comunicar es que CCEF es un centro comercial familiar.
- c. Marca: se eliminarán las palabras “Complejo Comercial” para hacer más corto y sencillo el nombre, el cual será solamente “El Frutal” debido a que de esa forma la gente hablará más de la marca que del establecimiento (complejo comercial). La tipografía empleada será la llamada “geomancy” la cual es de trazos gruesos, retro, geométricos y pareciera que fuera pintada a mano. Se seleccionó porque puede leerse fácilmente y para que permita destacar el nombre del complejo comercial en el logotipo.
- d. Eslogan: el objetivo de incluir el eslogan en el logotipo es posicionar este en la mente de los visitantes de El Frutal y también para comunicar los dos atributos del centro comercial (variedad y familiar). El segundo de los atributos (familiar) es el que destacará la imagen de la familia, por lo que este atributo se verá reforzado. La tipografía empleada para el eslogan será la “quadranta” que por sus formas redondas son ideales para logotipos y carteles.

Figura 20
Propuesta de logotipo



Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

El nuevo logotipo y eslogan reemplazarán al anterior en todas las vallas (véase anexo 16), rótulos (véase anexo 17) y afiches (véase anexo 18) existentes ubicados dentro y fuera de El Frutal. A continuación se especifica la cantidad y ubicación de vallas y rótulos a modificar. (Véase cuadro 33)

Cuadro 33
Listado de imagen a cambiar por logotipo y eslogan propuesto

Descripción	Cantidad
Valla en pasarelas	2
Rótulos en talanqueras	7
Rótulos en acceso a parqueos	5
Rótulos al lado del ascensor	3
Afiches en sanitarios	2

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.4.1.5 Comunicación de atributos y comercios

Con base en el nuevo logotipo y eslogan propuesto que impulsarán los atributos **variedad** y **familia**, a continuación se presenta la táctica de comunicación de los atributos y comercios que se encuentran en El Frutal. Esta actividad tiene como objetivo crear un directorio de comercios cuya clasificación no será única ni excluyente, es decir, un negocio que venda calzado deportivo aparecerá tanto en

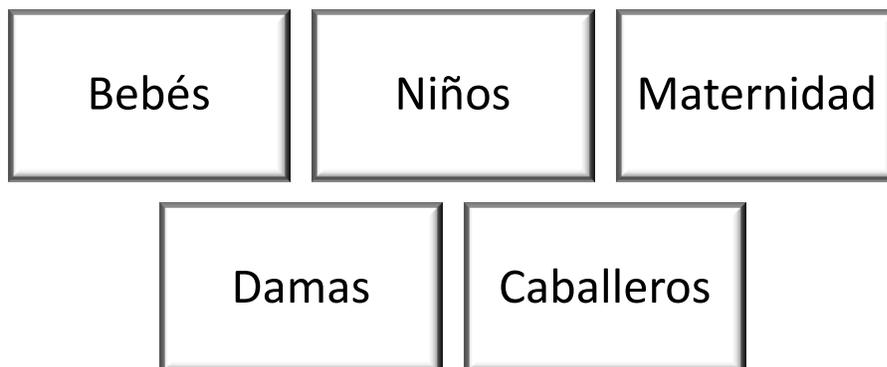
la sección de calzado como en la sección de deportes debido a que cubre ambos conceptos; además aparecerá en damas y caballeros, esto debido a que también se enfoca en este tipo de personas. Todo lo anterior facilitará la búsqueda de negocios y generará un mayor impacto.

Dicho directorio estará supeditado a la siguiente clasificación:

- a. Por tipo de cliente: la agrupación se realizará con base al tipo de personas al que van dirigidos los comercios para así impulsar el otro atributo que comunica el eslogan (familia). (Véase figura 21 y anexo 19)

Figura 21

Directorio por tipo de cliente



Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- b. Por tipo de comercio: los comercios serán agrupados con base en las necesidades que cubren, de esta forma se impulsará el atributo de variedad que comunica el eslogan. (Véase figura 22 y anexo 20)

3.4.1.6 Publicidad de atributos y comercios

- a. Selección de medios: de manera estructurada, a continuación se muestra la propuesta de diseños y medios a emplear para la comunicación de atributos y comercios:

Figura 22

Directorio por tipo de comercio

Abarrotes	Accesorios	Banca y finanzas	Belleza y salud
Clínicas y ópticas	Comida y restaurantes	Conveniencia	Deportes y hobbies
Hogar y regalos	Joyería y relojes	Juguetes	Libros y tarjetas
Música, electrónicos y fotografía	Ropa	Servicios	Trajes de baño
Zapaterías			

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- Directorios: actualmente existen dos directorios ubicados en los pasillos del centro comercial (véase anexo 21), uno frente a Almacenes Tropigás y otro en el Food Court. Estos directorios están construidos sobre una base de concreto en la que sobreponen un cajón de metal con acrílico para proteger los afiches colocados y cuentan con dos rostros en los que aparece de un lado el directorio y mapa y del otro

lado publicidad. Dichos directorios serán renovados con la nueva imagen, la cual consistirá en mostrar de un lado el directorio por tipo de comercio y del otro lado el mapa del centro comercial y afiches de promociones y/o eventos. Además de renovar la imagen de los dos directorios existentes, se propone colocar tres nuevos directorios frente a los siguientes comercios:

- Despensa Familiar
- Cemaco
- Agencias Way

De los tres nuevos directorios propuestos, solamente uno será colocado dentro del centro comercial (frente a Despensa Familiar) y los otros dos estarán ubicados frente a negocios externos (Cemaco y Agencias Way), esto con el objetivo de apoyar la táctica de integración de comercios dentro de la estrategia de publicidad y promoción. Dichos directorios serán colocados frente a estos establecimientos debido a la afluencia de personas que generan y será el Asistente del Centro Comercial el responsable de que esta acción se lleve a cabo.

- Medios impresos: también se propone publicar anuncios de una página completa en dos medios impresos cuyo diseño tendrá los siguientes elementos:

- Eslogan
- Directorio por tipo de comercio
- Directorio por tipo de cliente
- Logotipo (véase anexo 22)

Los dos medios impresos propuestos son:

- Revista Espacios Villa Nueva: es una revista mensual con un tiraje de 6,000 ejemplares y con cobertura en la mayoría de los residenciales del sector (Fuentes del Valle 1, 2, 3, 4 y 5, Prados

del Tabacal 1 y 2, Frutal 1, 2, 3, 4 y 5, EuroSuite España, Condado El Carmen, La Toscana, Jardines de la Mansión 1 y 2, Residenciales Petapa 1 y 2, Vilanova, Prados de Castilla, Alamedas de San Miguel, Altos de Fuentes 1, 2 y 3, Paseo de las Fuentes 1, 2 y 3 y Alamedas de Villa Flores). Además la revista también cuenta con página en internet. El encargado de presentar el formato de la publicación será el asistente de mercadeo y se tiene contemplado publicar el directorio por un período de seis meses (véase anexo 23) prorrogable por un año de acuerdo a la efectividad del medio.

- Periódico El Metropolitano de Villa Nueva: es un periódico que se caracteriza por tener publicaciones regionales en Mixco, Carretera a El Salvador, La Antigua, Xela, Escuintla, Carretera al Atlántico y Villa Nueva. Se seleccionó la publicación de Villa Nueva con cobertura en dicho municipio y en San Miguel Petapa. Es un periódico quincenal con un tiraje de 25,000 ejemplares, por lo que se publicará un anuncio de página completa en todas las ediciones por un período de cuatro meses, es decir, se anunciará durante 8 quincenas consecutivas (véase anexo 23). El periódico también cuenta con su edición digital que contiene la información de su publicación impresa en <http://villanueva.elmetropolitano.com.gt/>. El encargado de realizar y presentar el formato del anuncio será el asistente de mercadeo.
- Vallas: también se realizará un anuncio para vallas que contará con el eslogan, la clasificación por tipo de comercio y cliente y el logotipo (véase anexo 24). El asistente de mercadeo deberá rentar las vallas por espacio de un año (véase anexo 23) y las opciones propuestas se

ubicarán en las distintas rutas que se dirigen a El Frutal y se listan a continuación:

- Final de la Avenida Petapa
- Colonia Villa Hermosa
- Villa Nueva, carretera rumbo a San Miguel Petapa
- San Miguel Petapa, carretera rumbo a Villa Nueva

3.4.1.7 Presupuesto

Se presentan los costos en que incurrirá El Frutal para publicitar su logotipo, eslogan, atributos y los comercios existentes en el centro comercial. (Véase cuadro 34)

3.4.1.8 Control

La herramienta de control propuesta para dar seguimiento al impacto de las estrategias es:

- a. Encuesta a visitantes: para el control de la presente estrategia, se propone realizar una boleta de encuesta dirigida a los residentes del sector (véase anexo 25) para hacer un análisis comparativo con los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional realizado. El asistente de mercadeo deberá ser el responsable de coordinar la encuesta que se realizará en las instalaciones del centro comercial a los visitantes del mismo; asimismo, dicha actividad se llevará a cabo en el mes de noviembre, esto con el objeto de que haya transcurrido el mayor tiempo posible a partir de la implementación de las acciones propuesta, focalizándose especialmente en medir los siguientes aspectos:
 - Conocimiento, frecuencia y preferencia por El Frutal.
 - Memorabilidad del eslogan y logotipo.
 - Motivo de visita.

- Calificación de variedad de comercios.
- Percepción y evaluación del centro comercial.

Cuadro 34

Presupuesto de estrategia de posicionamiento de la marca

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Logotipo y eslogan			Q 4,425.00
1.1	Vallas en pasarela	2	Q 1,500.00	Q 3,000.00
1.2	Rótulos en talanqueras	4	Q 125.00	Q 500.00
1.3	Rótulos en acceso a parqueos	3	Q 200.00	Q 600.00
1.4	Rótulo al lado del ascensor	3	Q 75.00	Q 225.00
1.5	Afiches en sanitarios	2	Q 50.00	Q 100.00
2	Comunicación de atributos y comercios			Q 95,425.00
2.1	Base nuevos directorios	3	Q 200.00	Q 600.00
2.2	Cajón nuevos directorios	3	Q 1,500.00	Q 4,500.00
2.3	Afiches directorio por tipo de comercio	5	Q 75.00	Q 375.00
2.4	Afiches mapa	5	Q 50.00	Q 250.00
2.5	Publicación Revista Espacios Villa Nueva	6	Q 1,000.00	Q 6,000.00
2.6	Publicación El Metropolitano Villa Nueva	8	Q 1,500.00	Q 12,000.00
2.7	Impresión de vallas	3	Q 1,500.00	Q 4,500.00
2.8	Alquiler de vallas	4	Q 16,800.00	Q 67,200.00
TOTAL				Q 99,850.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.4.1.9 Plan de acción

En el plan de acción se detallan las actividades, objetivos, responsables y el costo total para implementar la estrategia de posicionamiento de la marca. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35

Plan de acción – Estrategia de posicionamiento de la marca

No.	Descripción	Objetivo	Responsable	Período		Costo total
				Inicio	Final	
1	Logotipo y eslogan	Transmitir los atributos del centro comercial mediante una imagen moderna y vanguardista		02/ene/2012	01/ene/2013	Q 4,425.00
1.1	Vallas en pasarela		Asistente de Mercadeo	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 3,000.00
1.2	Rótulos en talanqueras		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 500.00
1.3	Rótulos en acceso a parqueos		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 600.00
1.4	Rótulo al lado del ascensor		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 225.00
1.5	Afiches en sanitarios		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 100.00
2	Comunicación de atributos y comercios	Comunicar los atributos y comercios mediante una campaña que vincule el eslogan con la variedad de comercios que existen en El Frutal		02/ene/2012	15/ene/2013	Q 95,425.00
2.1	Base nuevos directorios		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 600.00
2.2	Cajón nuevos directorios		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 4,500.00
2.3	Afiches directorio por tipo de comercio y mapa		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 375.00
2.4	Afiches directorio por tipo de cliente		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 250.00
2.5	Publicación Revista Espacios Villa Nueva		Asistente de Mercadeo	02/ene/2012	30/jun/2012	Q 6,000.00
2.6	Publicación El Metropolitano Villa Nueva		Asistente de Mercadeo	16/ene/2012	15/may/2012	Q 12,000.00
2.7	Impresión de vallas		Asistente de Mercadeo	02/ene/2012	15/ene/2012	Q 4,500.00
2.8	Alquiler de vallas		Asistente de Mercadeo	16/ene/2012	15/ene/2013	Q 67,200.00
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA				02/01/2012	15/01/2013	Q 99,850.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.4.2 Estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales

El motivo principal de esta estrategia es convertir a El Frutal en la opción número uno para los residentes del sector; para ello es necesario que las tácticas de publicidad y promoción no solo sean implementadas, sino que sean efectivas y recordadas. Aunque El Frutal ha desarrollado publicidad y promociones, menos de la mitad de las personas encuestadas recordaban algún anuncio o promoción del centro comercial.

En ese contexto, las acciones propuestas no solo buscarán incrementar el tráfico de visitantes en el complejo comercial, sino que además tendrán tres áreas de oportunidad específicas que buscarán apoyar e impulsar según el diagnóstico realizado.

Las áreas de oportunidad en que se enfocarán las acciones de publicidad y promoción son:

- Integración de comercios
- Apoyo a restaurantes
- Captación de nuevos residentes del sector

Con las acciones a proponer basadas en estas áreas de oportunidad, se espera mejorar el posicionamiento de El Frutal en la mente de los residentes del sector, y además incrementar el número de visitantes en nuevos horarios y/o con nuevos residentes, esto con el objetivo de reducir el porcentaje de desocupación en los locales y mantenerlos arrendados.

3.4.2.1 Objetivos

- Integrar a los comercios externos con el centro comercial en el primer año.
- Comunicar las opciones de restaurantes disponibles en El Frutal.
- Captar al 50% de los nuevos residentes del sector.

- Mejorar el posicionamiento del centro comercial El Frutal.

3.4.2.2 Beneficios

- Incrementará el tráfico de visitantes y compradores en el complejo comercial.
- Generará tráfico los días entre semana al medio día, captando a las personas que trabajan en el sector.
- Posicionará a El Frutal como la primera opción de los nuevos residentes.
- Convertirá a El Frutal en la primera opción de los residentes del sector.
- Lo anterior generará una mayor demanda de locales al incrementarse el número de visitantes y compradores en el centro comercial.

3.4.2.3 Publicidad

a. Grupo objetivo

- Visitantes de los comercios externos.
- Personas que laboran y/o transitan en los alrededores al medio día.

b. Concepto publicitario: los anuncios propuestos comunicarán al público los comercios, restaurantes y ventajas que El Frutal ofrece, esto en un tono seguro y positivo y de manera informativa.

c. Integración de comercios

- Objetivo: lograr la integración de los comercios externos al centro comercial a través de la identificación mediante publicidad.
- Beneficios: generará un mayor tráfico en el centro comercial aprovechando el prestigio de los comercios externos.
- Estrategia de medios: la estrategia de medios que se utilizará será a través de la colocación de rótulos y su fin será recordar a las personas que visitan algún comercio externo, que se encuentran en El Frutal;

dichos rótulos tendrán el logotipo y eslogan propuestos, cinco serán elaborados con fibra de vidrio y montados sobre una caja de aluminio y los seis restantes serán de metal; en el siguiente cuadro aparece el detalle de ubicación, medidas y descripción de los rótulos (véase cuadro 36). (Véase anexos 26, 27 y 28).

Cuadro 36
Listado de rótulos en comercios externos

No.	Descripción	Medidas	Ubicación	Cantidad
1	Fibra de vidrio	4 x 3m	Cemaco Acceso a CC por Cemaco Frente a Cevichería La Barca	4
2	Fibra de vidrio	3 x 2.25m	Agencias Way	1
3	Metal	1.5 x 1.13m	Paso peatonal Cemaco – CC	4
4	Metal	1 x 0.75m	Talanqueras en Cemaco	2

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

Adicionalmente dentro de la estrategia de posicionamiento de la marca, se incluyeron acciones que apoyan a la integración de comercios mediante la colocación de dos directorios de comercios ubicados frente a Cemaco y Agencias Way. Finalmente, también en la presente estrategia pero dentro de la acción de apoyo a restaurantes, se propondrá un rótulo con el nombre de todos los restaurantes presentes en el centro comercial El Frutal, como se verá posteriormente.

- Presupuesto: a continuación se presentan los costos en que incurrirá El Frutal para integrar a los comercios externos con el centro comercial. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37

Presupuesto de publicidad de integración de comercios

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Rótulos de fibra de vidrio de 4x3 m	4	Q5,000.00	Q20,000.00
2	Rótulo de fibra de vidrio de 3x2.25 m	1	Q4,000.00	Q 4,000.00
3	Rótulos paso peatonal Cemaco – El Frutal	4	Q 200.00	Q 800.00
4	Rótulos en talanqueras de Cemaco	2	Q 125.00	Q 250.00
TOTAL				Q25,050.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

d. Apoyo a restaurantes

- Objetivo: incentivar la visita de personas a los restaurantes ubicados en El Frutal mediante la comunicación de los mismos.
- Beneficios: aumentará el tráfico de consumidores al medio día.
- Estrategia de medios: en las talanqueras de los parqueos ubicados en el centro comercial y en Cemaco se colocarán rótulos donde se mencionarán los nombres de los restaurantes (Tacontento, Dominos Pizza, Sen Sen, McDonald's, Rico's Restaurant, Pollo Campero, Taquería Tapachula, Que Deli, La Cocina de Chatía, Little Caesar's, Don Vito Peperoni, Pampa Argentina y Cevichería La Barca) que se encuentran en El Frutal (véase anexo 28 y 29). El rótulo será puesto junto con el logotipo propuesto por el cambio de imagen en la estrategia de posicionamiento de la marca. Se colocarán 6 rótulos de los cuales dos se encontrarán en el parqueo de Cemaco, por lo que además de apoyar a los restaurantes, también apoyará la acción de integración de los comercios.
- Presupuesto: a continuación se presentan los costos en que incurrirá El Frutal para apoyar a los restaurantes. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38

Presupuesto de publicidad por apoyo a restaurantes

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Rótulos en talanqueras de parqueos	6	Q 125.00	Q 750.00
TOTAL				Q 750.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- e. Duración de la campaña: con base en los objetivos definidos para la campaña publicitaria, El Frutal deberá implementar las acciones por un período de un año a partir de enero del 2012 efectuando los respectivos controles que de acuerdo a los resultados, se evaluará prorrogarla por otro año más. (Véase anexo 23)
- f. Persona responsable: el asistente de mercadeo será la persona responsable de coordinar la realización de la campaña publicitaria cumpliendo con el calendario que se propondrá para el año 2012.

3.4.2.4 Promoción

a. Objetivos promocionales

- Integrar los comercios externos con el centro comercial.
- Incrementar un 15% el tráfico de clientes en los restaurantes de El Frutal.
- Captar a los nuevos residentes del sector.

b. Beneficios

- Mejorará la afluencia al motivar a los visitantes de los comercios externos a que pasen al centro comercial.
- Incrementará el consumo en restaurantes de lunes a viernes.
- Aumentará la cantidad de visitantes y compradores de El Frutal.

- c. Concepto promocional: las promociones propuestas motivarán al público a visitar los comercios y restaurantes de El Frutal y disfrutarán de premios y beneficios otorgados por los comercios.
- d. Raspa y gana con El Frutal: se deberá implementar la promoción denominada “Raspa y gana con El Frutal” cuyo objetivo será la integración de los comercios externos con el centro comercial El Frutal; con base en ello, la promoción se desarrollará de la siguiente forma:
- Grupo objetivo: visitantes de los comercios externos ubicados en El Frutal.
 - Mecánica: por cada Q200 de consumo en cualquiera de los comercios externos se entregará un cupón raspable con dos casillas (véase anexo 30), en la primera casilla aparecerá el premio y en la segunda el lugar de canje. Tendrán únicamente tres días para canjear el cupón; el objetivo es que el mismo día se trasladen al centro comercial a solicitar su premio.
 - Premios: los premios consistirán en llaveros, playeras, gorras (véase anexo 31) y descuentos de Q50 en el comercio indicado en el cupón.
 - Lugar de canje: los llaveros, playeras y gorras serán canjeados en el kiosco de Grupo Rosul. El descuento de Q50 aplicará en el comercio indicado en el cupón y solo lo podrá hacer efectivo en los establecimientos del centro comercial El Frutal (todos los comercios NO externos).
 - Período: la promoción “Raspa y gana con El Frutal” se realizará durante los meses de febrero y agosto hasta que se agoten los cupones. (Véase anexo 23)
 - Comunicación: la promoción se comunicará mediante afiches en los directorios y sanitarios; además el personal de seguridad del parqueo

entregará volantes en la entrada al parqueo y también habrán en los comercios donde se entregarán los cupones. (Véase anexo 32)

- Presupuesto: los costos en que incurrirá El Frutal para realizar la promoción “Raspa y gana con El Frutal” se presenta a continuación. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39

Presupuesto de promoción raspa y gana con El Frutal

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Volantes media carta	5,000	Q 0.15	Q 750.00
2	Afiches	5	Q 25.00	Q 125.00
3	Cupones	2,000	Q 0.75	Q 1,500.00
4	Llaveros	1,000	Q 3.50	Q 3,500.00
5	Playeras	500	Q 5.00	Q 2,500.00
6	Gorras	300	Q 10.00	Q 3,000.00
7	Premios de Q50	200	Q 50.00	Q 10,000.00
TOTAL				Q 21,375.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

e. Donde comen 2 comen 3: se deberá implementar la promoción “Donde comen 2 comen 3” que motivará el consumo en los restaurantes y que además generará mayor afluencia de personas los martes y jueves de 12:00 a 14:00 horas. La promoción se desarrollará de la siguiente forma:

- Grupo objetivo: personas que residen y/o laboran en el sector.
- Mecánica: los días martes y jueves de 12:00 a 14:00 horas podrán comer 3 personas y pagar solamente el monto equivalente a 2 platos o menús (los de mayor valor). El objetivo es incentivar la afluencia de personas entre semana al medio día y que exista un consumo previo para poder disfrutar de la promoción. Los restaurantes que no participarán en esta promoción son Dominos Pizza, McDonald’s, Pollo Campero y Little Caesar’s.

- Período: la promoción se realizará los martes y jueves de 12:00 a 14:00 horas por seis meses a partir de mayo hasta octubre de 2012. (Véase anexo 23)
- Comunicación: el asistente de mercadeo será el responsable que la promoción sea comunicada mediante afiches en los directorios y sanitarios, banners con roll-ups en el área de food court y volantes que el personal de seguridad del parqueo entregará en la entrada y que también serán colocados en los restaurantes de lunes a viernes al medio día. Todo el material contará con el mismo diseño y variará únicamente en medidas. (Véase anexo 33)
- Presupuesto: los costos en que incurrirá El Frutal para realizar la promoción “Donde comen 2, comen 3” se presentan detallados en el cuadro respectivo. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40

Presupuesto de promoción donde comen 2 comen 3

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Volantes media carta	5,000	Q	0.15	Q 750.00
2	Afiches	5	Q	25.00	Q 125.00
3	Banners	5	Q	30.00	Q 150.00
4	Base para roll-ups	5	Q	125.00	Q 625.00
TOTAL					Q 1,650.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- f. El Frutal les da la bienvenida: con el objetivo de captar a los nuevos residentes de los proyectos habitacionales en desarrollo y posicionar a El Frutal como la primera opción en el sector, se propone la promoción “El Frutal les da la bienvenida” que se desarrollará de la siguiente forma:
- Grupo objetivo: nuevos residentes en proyectos habitacionales en desarrollo.

- Mecánica: en los proyectos habitacionales en desarrollo se entregará un llavero (véase anexo 31) y un cupón raspable (véase anexo 34) a todos los nuevos residentes; todos los cupones estarán premiados y tendrán únicamente una casilla a raspar.
 - Premios: los premios consistirán en playeras, gorras (véase anexo 31) y descuentos por Q50 canjeables en cualquier comercio dentro de El Frutal.
 - Lugar de canje: las playeras y gorras serán canjeados en el kiosco de Grupo Rosul. el descuento de Q50 aplicará en cualquier comercio y posteriormente el negocio lo redimirá en oficinas de Grupo Rosul.
 - Período: la promoción “El Frutal les da la bienvenida” se realizará durante todo el 2012 a partir del mes de febrero. (Véase anexo 23)
 - Comunicación: junto con el raspable y el llavero, el asistente de mercadeo coordinará con la mensajería de Grupo Rosul la entrega de un volante impreso en ambas caras (véase anexo 35), de un lado aparecerá el logotipo de El Frutal con el texto “El Frutal les da la bienvenida” y en el otro lado aparecerá la imagen con el directorio por tipo de comercio desarrollado en la estrategia de posicionamiento de la marca.
 - Presupuesto: a continuación se presentan los costos en que incurrirá El Frutal con la promoción “El Frutal les da la bienvenida.” (Véase cuadro 41)
- g. Duración de la campaña promocional: con base en los objetivos definidos para las promociones propuestas, El Frutal deberá implementar las acciones por el período de un año a partir de febrero del 2012 y con base en los resultados obtenidos en los controles realizados se definirá continuar con las acciones. (Véase anexo 23)

Cuadro 41

Presupuesto de promoción El Frutal les da la bienvenida

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Unifoliar	500	Q	0.65	Q 325.00
2	Cupones	500	Q	0.75	Q 375.00
3	Llaveros	500	Q	3.50	Q 1,750.00
4	Playeras	350	Q	5.00	Q 1,750.00
5	Gorras	100	Q	10.00	Q 1,000.00
6	Premios de Q50	50	Q	50.00	Q 2,500.00
TOTAL					Q 7,700.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- h. Persona responsable: nuevamente el responsable de las promociones será el asistente de mercadeo apoyándose con el administrador o gerente comercial para las negociaciones con los comercios y proyectos habitacionales.

3.4.2.5 Eventos especiales

Los eventos especiales estarán vinculados a fechas especiales y el objetivo es crear un vínculo con los residentes del sector a través de este tipo actividades.

- a. Objetivos: posicionar a El Frutal como la primera opción en la mente de los residentes del sector.
- b. Beneficios: mejorará el posicionamiento de El Frutal en la mente de los residentes del sector.
- c. Concepto: los eventos propuestos servirán de recreación para un grupo objetivo primario a definir en cada evento, pero debido a la naturaleza del evento, será del gusto de todas las personas.
- d. Rodeo
 - Grupo objetivo: jóvenes y adultos que les gusten los caballos, toros y rodeos y que realicen sus compras en El Frutal.

- Mecánica: la propuesta es realizar un rodeo, lo que implica que deberá montarse un escenario en el área libre que se encuentra a un costado de Cemaco Express. Solamente podrán asistir al evento personas con entrada. Las entradas se entregarán a todas las personas que presenten una factura por un consumo superior a los Q200 realizado en alguno de los comercios del centro comercial durante el mes de febrero de 2012.
- Lugar de canje: las entradas se entregarán en el kiosco de Grupo Rosul del mes de febrero hasta inicios del mes de marzo del 2012.
- Fecha del evento: el domingo 4 de marzo del 2012 a las 17:00 horas. (Véase anexo 23)
- Comunicación: el asistente de mercadeo coordinará la comunicación del evento mediante afiches en los directorios y sanitarios; además el personal de seguridad que se encuentra en la entrada de los parques entregará volantes en los accesos y también estarán disponibles en el kiosco de Grupo Rosul. Todo el material contará con el mismo diseño y variará únicamente en medidas. (Véase anexo 36)
- Presupuesto: los costos en que incurrirá El Frutal para realizar el rodeo se presentan a continuación. (Véase cuadro 42)

Cuadro 42
Presupuesto de rodeo

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Volantes media carta	1,500	Q	0.15	Q 225.00
2	Afiches	5	Q	25.00	Q 125.00
3	Entradas	300	Q	1.00	Q 300.00
4	Montaje del evento				Q 7,500.00
TOTAL					Q 8,150.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

e. Concierto Día de la Madre

- Grupo objetivo: mujeres con hijos residentes en el sector y que realizan compras en El Frutal.
- Mecánica: se deberá contratar a un cantante que se especialice en temas románticos de la década de los ochenta para generar el interés de los visitantes del centro comercial. El escenario deberá montarse en el área libre que se encuentra a un costado de Cemaco Express para que solamente puedan asistir al concierto personas con entrada. Las entradas se entregarán a todas las personas que presenten una factura por un consumo superior a los Q200 realizado en alguno de los comercios del centro comercial del 7 de abril al 6 de mayo del 2012.
- Lugar de canje: las entradas se entregarán en el kiosco de Grupo Rosul del 7 de abril al 6 de mayo del 2012.
- Fecha del evento: El domingo 6 de mayo del 2012 a partir de las 17:00 horas. (Véase anexo 23)
- Comunicación: el asistente de mercadeo coordinará la comunicación del concierto mediante afiches en los directorios y sanitarios; además el personal de seguridad que se encuentra en la entrada de los parqueos entregará volantes en los accesos y también estarán disponibles en el kiosco de Grupo Rosul. Todo el material contará con el mismo diseño y variará únicamente en medidas. (Véase anexo 37)
- Presupuesto: a continuación se presentan los costos en que incurrirá El Frutal con el concierto para el Día de la Madre. (Véase cuadro 43)

Cuadro 43

Presupuesto concierto día de la madre

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Volantes media carta	1,500	Q	0.15	Q 225.00
2	Afiches	5	Q	25.00	Q 125.00
3	Entradas	300	Q	1.00	Q 300.00
4	Artista	1	Q	2,500.00	Q 2,500.00
5	Montaje del evento				Q 4,000.00
TOTAL					Q 7,150.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- f. Concurso de bandas: este evento ya se ha realizado en el pasado y aunque solamente el 11% afirmó tener conocimiento del mismo, ha sido el que mayor cantidad de personas ha congregado en el centro comercial; además por ser adolescentes su grupo objetivo, cobra relevancia debido a que estos son potenciales compradores.
- Grupo objetivo: adolescentes entre 13 y 18 años y residentes del sector.
 - Mecánica: se invitará a los centros educativos del sector a participar en un concurso de bandas organizado, en el cual se premiará con dinero en efectivo a los 3 primeros lugares. El evento se realizará en la plaza central del centro comercial.
 - Premios: al primer lugar se le entregará Q3,000 en efectivo y un trofeo, al segundo y tercer lugar Q1,500 en efectivo y un trofeo. Al resto de establecimientos se entregará un diploma de agradecimiento por su participación.
 - Fecha del evento: el sábado 8 de septiembre del 2012 a partir de las 14:00 horas. (Véase anexo 23)
 - Comunicación: el asistente de mercadeo coordinará la comunicación del concierto mediante afiches en los directorios y sanitarios; además,

el personal de seguridad que se encuentra en la entrada de los parqueos entregará volantes en los accesos y también estarán disponibles en el kiosco de Grupo Rosul. Todo el material contará con el mismo diseño y variará únicamente en medidas. (Véase anexo 38)

- Presupuesto: los costos en que incurrirá El Frutal para realizar el concurso de bandas se presenta a continuación. (Véase cuadro 44)

Cuadro 44
Presupuesto concurso de bandas

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Volantes media carta	1,500	Q	0.15	Q 225.00
2	Afiches	5	Q	25.00	Q 125.00
3	Premio en efectivo primer lugar	1	Q	3,000.00	Q 3,000.00
4	Premio en efectivo segundo y tercer lugar	2	Q	1,500.00	Q 3,000.00
5	Trofeos	3	Q	100.00	Q 300.00
6	Diplomas	10	Q	2.50	Q 25.00
TOTAL					Q 6,675.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

g. Show navideño de luces

- Grupo objetivo: familias residentes en el sector.
- Mecánica: se continuará con el tradicional show de luces, el cual se realizará en las instalaciones del centro comercial (considerando su alta recordación del 83%).
- Fecha del evento: el domingo 16 de diciembre del 2012 a las 19:00 horas. (Véase anexo 23)
- Comunicación: el asistente de mercadeo coordinará la comunicación del concierto mediante afiches en los directorios y sanitarios; además, el personal de seguridad que se encuentra en la entrada de los parqueos entregará volantes en los accesos y también estarán

disponibles en el kiosco de Grupo Rosul. Todo el material contará con el mismo diseño y variará únicamente en medidas. (Véase anexo 39)

- Presupuesto: los costos en que incurrirá El Frutal para realizar el show navideño de luces se presenta a continuación. (Véase cuadro 45)

Cuadro 45
Presupuesto show navideño de luces

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario		Costo total
1	Volantes media carta	1,500	Q	0.15	Q 225.00
2	Afiches	5	Q	25.00	Q 125.00
3	Fuegos artificiales				Q 10,000.00
TOTAL					Q 10,350.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- h. Persona responsable: debido a la naturaleza de las actividades, la responsabilidad de los eventos será compartida entre el asistente de mercadeo y el Asistente del Centro Comercial, coordinando toda la logística incluyendo el tema de seguridad.

3.4.2.6 Presupuesto

Los costos en que incurrirá El Frutal para implementar las estrategias de publicidad, promoción y eventos especiales se presenta a continuación. (Véase cuadro 46)

3.4.2.7 Control

Las herramientas de control propuestas para dar seguimiento al impacto de las estrategias son:

- a. Encuesta a visitantes: para el control de la presente estrategia se propone apoyarse en la boleta de encuesta dirigida a los visitantes de El Frutal (véase anexo 25) propuesta en la estrategia de posicionamiento de la marca y que se realizará en el mes de Noviembre de 2012, esto para hacer un análisis comparativo con los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional realizado. El asistente de mercadeo será el responsable de coordinar la encuesta que para el caso de la presente estrategia, se focalizará en los siguientes aspectos:
- Calificación del food court, publicidad, promociones y eventos especiales.
 - Memorabilidad de la publicidad, promociones y eventos especiales.
 - Promociones y eventos especiales de mayor impacto.

Cuadro 46

Presupuesto estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales

No.	Actividad	Costo total
1	Publicidad	Q 25,800.00
1.1	Integración de comercios	Q 25,050.00
1.2	Apoyo a restaurantes	Q 750.00
2	Promociones	Q 30,725.00
2.1	Raspa y gana con El Frutal	Q 21,375.00
2.2	Donde comen 2 comen 3	Q 1,650.00
2.3	El Frutal les da la bienvenida	Q 7,700.00
3	Eventos especiales	Q 32,325.00
3.1	Rodeo	Q 8,150.00
3.2	Concierto día de la Madre	Q 7,150.00
3.3	Concurso de bandas	Q 6,675.00
3.4	Show navideño de luces	Q 10,350.00
T O T A L		Q 88,850.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

- b. Encuesta a arrendatarios: para la presente estrategia, también se propone realizar una boleta de encuesta dirigida a los condóminos (véase anexo 40), para poder hacer un análisis comparativo con los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional realizado. El asistente de mercadeo también será el responsable de coordinar la encuesta que se realizará en el mes de noviembre con los condóminos, haciendo énfasis en los puntos siguientes:
- Calificación del food court, publicidad, promociones y eventos especiales.
 - Memorabilidad de la publicidad, promociones y eventos especiales.
 - Promociones y eventos especiales de mayor impacto.

3.4.2.8 Plan de acción

En el plan de acción se detallan las acciones en publicidad, promociones y eventos para implementar la presente estrategia. (Véase cuadro 47)

Cuadro 47

Plan de acción - Estrategia de publicidad, promoción y eventos especiales

No.	Descripción	Objetivo	Responsable	Periodo		Costo total
				Inicio	Final	
1	Publicidad		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 25,800.00
1.1	Integración de comercios externos	Integrar los comercios externos con el centro comercial	Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 25,050.00
	a. Rótulos de fibra de vidrio de 4x3 m		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 20,000.00
	b. Rótulo de fibra de vidrio de 3x2.25 m		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 4,000.00
	c. Rótulos paso peatonal Cemaco – El Frutal		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 800.00
	d. Rótulos en talanqueras de Cemaco		Asistente del CC	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 250.00
1.2	Apoyo a restaurantes	Incrementar tráfico de visitantes al medio día	Asistente de mercadeo	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 750.00
	a. Rótulos en talanqueras de parques		Asistente de mercadeo	02/ene/2012	01/ene/2013	Q 750.00
2	Promociones		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 30,725.00
2.1	Raspa y gana con El Frutal	Integrar los comercios externos con el centro comercial	Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 21,375.00
	a. Volantes media carta		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 750.00
	b. Afiches		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 125.00
	c. Cupones		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 1,500.00
	d. Llaveros		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 3,500.00
	e. Playeras		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 2,500.00
	f. Gorras		Asistente de mercadeo	16/ene/2012	31/ago/2012	Q 3,000.00
	g. Premios de Q50		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/ago/2012	Q 10,000.00
2.2	Donde comen 2 comen 3	Incrementar tráfico de visitantes al medio día	Asistente de mercadeo	16/abr/2011	30/oct/2012	Q 1,650.00
	a. Volantes media carta		Asistente de mercadeo	16/abr/2012	30/oct/2012	Q 750.00
	b. Afiches		Asistente de mercadeo	16/abr/2012	30/oct/2012	Q 125.00
	c. Banners		Asistente de mercadeo	16/abr/2012	30/oct/2012	Q 150.00
	d. Base para roll-ups		Asistente de mercadeo	16/abr/2012	30/oct/2012	Q 625.00
2.3	El Frutal les da la bienvenida	Captar a los nuevos residentes de los proyectos habitacionales en desarrollo	Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 7,700.00
	a. Unifoliar		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 325.00
	b. Cupones		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 375.00
	c. Llaveros		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 1,750.00
	d. Playeras		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 1,750.00
	e. Gorras		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 1,000.00
	f. Premios de Q50		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	31/dic/2012	Q 2,500.00

Continúa...

Continuación, cuadro 47...

No.	Descripción	Objetivo	Responsable	Período		Costo total
				Inicio	Final	
3	Eventos especiales		Asistente de mercadeo & asistente del CC			Q 32,325.00
3.1	Rodeo	Posicionar a El Frutal como la primera opción en la mente de los residentes del sector mediante actividades que creen un vínculo entre ambos	Asistentes de mercadeo & del CC	01/feb/2012	03/mar/2012	Q 8,150.00
	a. Volantes media carta		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	03/mar/2012	Q 225.00
	b. Afiches		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	03/mar/2012	Q 125.00
	c. Entradas		Asistente de mercadeo	01/feb/2012	03/mar/2012	Q 300.00
	d. Montaje del evento		Asistente del CC	02/mar/2012	03/mar/2012	Q 7,500.00
3.2	Concierto día de la Madre		Asistente de mercadeo & asistente del CC	07/abr/2012	06/may/2012	Q 7,150.00
	a. Volantes media carta		Asistente de mercadeo	07/abr/2012	06/may/2012	Q 225.00
	b. Afiches		Asistente de mercadeo	07/abr/2012	06/may/2012	Q 125.00
	c. Entradas		Asistente de mercadeo	07/abr/2012	06/may/2012	Q 300.00
	d. Artista		Asistente de mercadeo	07/abr/2012	06/may/2012	Q 2,500.00
	e. Montaje del evento		Asistente del CC	05/may/2012	06/may/2012	Q 4,000.00
3.3	Concurso de bandas		Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 6,675.00
	a. Volantes media carta		Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 225.00
	b. Afiches		Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 125.00
	c. Premio en efectivo primer lugar		Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 3,000.00
	d. Premio en efectivo segundo y tercer lugar		Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 3,000.00
	e. Trofeos	Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 300.00	
	f. Diplomas	Asistente de mercadeo	09/ago/2012	08/sep/2012	Q 25.00	
3.4	Show navideño de luces	Asistente de mercadeo & Asistente del CC	16/oct/2012	15/dic/2012	Q 10,350.00	
	a. Volantes media carta	Asistente de mercadeo	16/nov/2012	15/dic/2012	Q 225.00	
	b. Afiches	Asistente de mercadeo	16/nov/2012	15/dic/2012	Q 125.00	
	c. Fuegos artificiales	Asistente del CC	16/oct/2012	15/dic/2012	Q 10,000.00	
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD, PROMOCION Y EVENTOS ESPECIALES						Q 88,850.00

136

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.5 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto correspondiente a las estrategias propuestas en el presente trabajo. (Véase cuadro 48)

Cuadro 48
Presupuesto de estrategias propuestas

No.	Estrategia / Acción	Costo total
1	Posicionamiento de la marca	Q 99,850.00
1.1	Logotipo y eslogan	Q 4,425.00
1.2	Comunicación de atributos y comercios	Q 95,425.00
2	Publicidad, promoción y eventos especiales	Q 88,850.00
2.1	Publicidad	Q 25,800.00
2.1.1	Integración de comercios externos	Q 25,050.00
2.1.2	Apoyo a restaurantes	Q 750.00
2.2	Promociones	Q 30,725.00
2.2.1	Raspa y gana con El Frutal	Q 21,375.00
2.2.2	Donde comen 2 comen 3	Q 1,650.00
2.2.3	El Frutal les da la bienvenida	Q 7,700.00
2.3	Eventos especiales	Q 32,325.00
2.3.1	Rodeo	Q 8,150.00
2.3.2	Concierto día de la Madre	Q 7,150.00
2.3.3	Concurso de bandas	Q 6,675.00
2.3.4	Show navideño de luces	Q 10,350.00
3	Servicio al cliente	Q 12,660.00
3.1	Formación de capacitadores	Q 5,300.00
3.2	Capacitación del personal de los comercios	Q 7,360.00
4	Precio	Q 195.00
4.1	Contrato inicial de 6 meses	Q 195.00
4.2	Reducción al valor de renta de kioscos	Q -
4.3	Paquete oficina incluida	Q -
TOTAL		Q 201,555.00

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

3.6 Relación beneficio – costo

Actualmente El Frutal percibe ingresos anuales que ascienden a los Q13,292,640, eso pese a que el 17% de los espacios se encuentran desocupados (véase cuadro 49). Esta cifra tampoco consideró los espacios externos porque representan una inversión en construcción para los condóminos.

Cuadro 49

Estimación de ingresos con una ocupación del 100%

Espacio	Cantidad	Renta	% Ocupación	Ingresos anuales	Renta propuesta	Ingresos anuales al 100% de ocupación
Ancla 1	1	Q60,000	100%	Q 720,000	Q 60,000	Q 720,000
Ancla 2	1	Q35,000	100%	Q 420,000	Q 35,000	Q 420,000
Locales	87	Q 9,000	90%	Q 8,456,400	Q 9,000	Q 9,396,000
Kioskos	37	Q 4,000	76%	Q 1,349,760	Q 3,500	Q 1,554,000
Food court	10	Q 9,000	90%	Q 972,000	Q 9,000	Q 1,080,000
Oficinas	23	Q 6,000	83%	Q 1,374,480	Q 6,000	Q 1,656,000
TOTAL	159			Q13,292,640		Q 14,826,000

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

La inversión a realizar (Q201,555) por la implementación de las estrategias propuestas representa el 1.5% de los ingresos actuales. Pero al lograr ocupar la totalidad de espacios disponibles en El Frutal (sin considerar aún los espacios externos), los ingresos por concepto de renta ascenderían a Q14,826,000, lo que representa un incremento del 11.5% en los ingresos (Véase cuadro 50)

Con base en el análisis realizado resulta viable realizar la inversión propuesta, puesto que las estrategias para mantener arrendados los locales del centro comercial permitirán incrementar en 1.5 millones de quetzales los ingresos de El Frutal.

Cuadro 50

Análisis de ingresos vs inversión

CONCEPTO	VALOR
Ingresos anuales	Q 13,292,640
Propuesta de inversión	Q 201,555
% sobre ingresos	1.5%
Ingresos anuales al 100% de ocupación	Q 14,826,000
Diferencia	Q 1,533,360
% Variación	11.5%

Fuente: trabajo de campo, mayo del 2011.

CONCLUSIONES

1. La existencia de locales desocupados en el centro comercial, se debe a la falta de estrategias de mercadotecnia que permitan mantener a los actuales condóminos y atraer a nuevos arrendatarios.
2. Es necesario realizar una investigación documental y de campo que permita definir las estrategias de mercadotecnia idóneas para reducir la existencia de locales desocupados.
3. La principal razón de visita de las personas al centro comercial es la “cercanía”, lo que denota la carencia de atributos que caractericen a El Frutal y considerando el desconocimiento del logotipo, es comprensible que dentro de los centros comerciales del sector El Frutal no sea la primera opción en la mente de los clientes reales y potenciales.
4. Existe desintegración de algunos comercios con el centro comercial, ya que se cuenta con la presencia importante de algunos de estos pero ubicados en espacios externos y pese a ser los más visitados, no generan tráfico ni recordación de El Frutal
5. El servicio al cliente prestado por los trabajadores de los comercios es evaluado por los clientes como uno de los aspectos que tiene que mejorar, ya que para ellos es de gran importancia y relevancia al momento de realizar alguna compra.
6. La carencia de algún beneficio dirigido a los condóminos que arrendan un espacio en El Frutal, contribuye a la percepción de estos que el precio del local es alto.

7. El Frutal no cuenta con las herramientas que permitan un control del nivel de ocupación y efectividad de las estrategias de mercadotecnia.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las estrategias propuestas que consisten en el reposicionamiento de la marca; realizar publicidad, promociones y eventos especiales; beneficiar al condómino mediante un programa de capacitación de servicio al cliente y disponer de tarifas y planes más competitivos que permitirán mejorar la percepción de El Frutal a través de la generación de un mayor tráfico de visitantes e incentivarán la demanda de espacios en el centro comercial.
2. La investigación documental y de campo permitió definir que las estrategias de mercadotecnia recomendadas deben enfocarse en los arrendatarios a través de acciones en el servicio al cliente y en el precio; y en los visitantes mediante el posicionamiento de la marca y actividades de publicidad, promoción y eventos especiales.
3. Impulsar atributos que permitan caracterizar e identificar al centro comercial mediante el impulso de un logotipo y eslogan que expresen esas propiedades y que contribuyan a mejorar el posicionamiento de El Frutal en la mente de los clientes reales y potenciales.
4. Realizar promociones, publicidad y eventos efectivos y de alta recordación que contribuyan a la integración de comercios y desarrollo de restaurantes, lo que permitirá incrementar la afluencia y mejorar el posicionamiento de El Frutal.
5. Desarrollar un programa de capacitación enfocado a mejorar el servicio al cliente prestado por los comercios, el cual será de beneficio para el condómino y que ningún otro centro comercial del sector ofrece.

6. Implementar estrategias de precio enfocadas a brindar un valor agregado que permita modificar la percepción del condómino acerca de la renta y también en el precio, para disponer de tarifas más competitivas con los centros comerciales del sector.
7. Mantener un constante seguimiento de las propuestas implementadas mediante los controles sugeridos para cada estrategia, las cuales permitirán evaluar y justificar la continuidad, modificación o eliminación de estas.

BIBLIOGRAFÍA

1. AECC (Asociación Española de Centros Comerciales). (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.aedecc.com/index.asp>.
2. Alfaro López, A. L. 2008. Estrategias promocionales para elevar el número de visitantes al centro comercial El Faro. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 145 p.
3. Benavides Pañeda, R. J. 2007. Administración. 1a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 345 p.
4. Bendefeldt, J. F. 1989. Una historia de dos huérfanos. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.biblioteca.cees.org.gt/topicos/ /web/topic-709.html>.
5. Congreso de la República de Guatemala. 2009. Código de comercio. Guatemala, 170 p.
6. _____. 2002. Código municipal. Guatemala, 37 p.
7. _____. 2009. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 76 p.
8. Dafont.com. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.dafont.com/quadranta.font>.
9. El Metropolitano. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://villanueva.elmetropolitano.com.gt/>.

- 10._____. (en línea). s.n.t. Disponible en: http://www.elmetropolitano.net/index.php?option=com_content&task=view&id=176.
- 11._____. (en línea). s.n.t. Disponible en: http://www.elmetropolitano.net/index.php?option=com_content&task=view&id=3375&Itemid=26.
- 12._____. (en línea). s.n.t. Disponible en: http://www.elmetropolitano.net/index.php?option=com_content&task=view&id=4372&Itemid=26.
- 13.Ferrell, O.C. y Hartline, M. D. 2006. Estrategia de marketing. 3a. ed. México, Thomson Learning. 621 p.
- 14.Grupo Roble. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.gruporoble.com/>.
- 15.Grupo Rosul. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://gruporosul.com/index.html>.
- 16.Guzmán B. de Castillo, A. M. 1982. Análisis del ciclo de vida del centro comercial. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Ciencias Económicas. 35 p.
- 17.Kotler, P. y Armstrong, G. 1998. Fundamentos de mercadotecnia. 4a. ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 585 p.
- 18._____. 2001. Marketing. 8a. ed. México, Pearson Educación. 768 p.
- 19.Mudanzas Guatemala. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://mudanzasguatemala.com/Guatemala>
- 20.Mundo anuncio. (en línea). s.n.t. Disponible en: http://www.mundoanuncio.com.gt/anuncio/plaza_san_diego_locales_en_alquiler_1173145271.html.

21. Municipalidad de Villa Nueva. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.villanueva.gob.gt/home/>.
22. Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. 2007. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. 1a. ed. España, Esic Editorial. 714 p.
23. One by four. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.onebyfourstudio.com/projects/fonts/2010/geomancy/>.
24. Ossorio, M. s.f. Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales. 1a. ed. Guatemala, Datascan, S.A. 1,005 p.
25. Real Academia Española. s.f. Diccionario de la lengua española. (en línea). s.n.t. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>.
26. Recinos Vila, M. G. 1996. Factores necesarios para que un centro comercial en el interior del país tenga éxito. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Ciencias Económicas. 54 p.
27. Revista Espacios. (en línea). s.n.t. Disponible en: http://guatespacios.com/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=28.
28. Rodríguez Ardura, I. 2006. Principios y estrategias de marketing. 1a. ed. España, Editorial UOC. 464 p.
29. Starey Gudiel, J. M. 2004. Centro de entretenimiento urbano: la nueva tendencia en centros de comercio. Tesis Arq. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Arquitectura. 82 p.

30. Tinoco Kipps, D. 1999. Tres estrategias de desarrollo para proyectos comerciales en Guatemala. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Ciencias Económicas. 74 p.
31. Toledo de Gonzáles, M. A. 1985. Análisis de los centros comerciales de la ciudad de Guatemala. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Fac. de Ciencias Económicas. 150 p.
32. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2007. Guía para la elaboración del plan de investigación. Guatemala, s.p.
33. Williams, J. T. A., Anderson, D. R. y Sweeney, D. 2005. Estadística para administración y economía. 8a. ed. México, Thomson Learning Inc. 884 p.

ANEXOS

Anexo 1

Boleta de encuesta dirigida al personal administrativo del CCEF

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COMPLEJO COMERCIAL EL FRUTAL

Objetivo: Recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad del complejo comercial y así proponer estrategias de mercadotecnia para incrementar el número de personas que visitan el Complejo Comercial El Frutal y mantener satisfechos a los condóminos.

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

SECCION 1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

Previo a iniciar con las preguntas del tema, sólo necesito completar algunos datos personales:

a) No preguntar, únicamente anotar el género del entrevistado.

Masculino

Femenino

b) ¿Cuál es su posición dentro de la empresa?

SECCION 2 - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

1 ¿Qué días más personas visitan el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Lunes
Jueves
Domingo

Martes
Viernes

Miércoles
Sábado

2 ¿En qué momento del día, más personas visitan el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Mañana

Tarde

Noche

3 ¿Por qué motivos, cree usted que la gente visita el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Compras
Pagos

Super
Comida

Paseo / Diversión
Cercanía

Otro: _____

4 ¿Cuáles son los negocios más visitados del Complejo Comercial El Frutal?

Despensa Familiar
Cemaco
Farmacia Carolina & H

Pollo Campero
Almacenes Carrión
Gimnasio Scandinavia

McDonald's
Payless Shoe Source

Otros: _____

5 ¿Qué definición se identifica mejor con Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Familiar
Económico

Seguro
Conveniente

Cercano

Otro: _____

6 ¿Cómo califica la diversidad de comercios del Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

Continuación, anexo 1

SECCION 3 - PROMOCION Y PUBLICIDAD

7 ¿Durante los últimos 30 días recuerda que Complejo Comercial El Frutal haya realizado algún tipo de publicidad?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 9.

8 ¿En qué medio se realizó la publicidad del Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Periódico
TV

Revistas
Correos

Radio
Vallas

9 Usted cree que más gente visitaría el Complejo Comercial El Frutal si tuviera más publicidad.

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 11.

10 ¿Qué medios cree usted que serían los ideales para que el Complejo Comercial El Frutal tenga publicidad? Leer las respuestas

Periódico
TV

Revistas
Correos

Radio
Vallas

11 ¿Han existido promociones de beneficio para los compradores del Complejo Comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 13.

12 ¿Qué tipos de promociones ha realizado el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Cupones
Ofertas

Concursos
Feria comercial

Descuentos
Venta de pasillos

13 En su opinión ¿cuál o cuáles de las siguientes promociones fueron más efectivas? Leer las respuestas

Cupones
Ofertas

Concursos
Feria comercial

Descuentos
Venta de pasillos

14 ¿Han habido eventos especiales en el Complejo Comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 16.

15 ¿Qué tipos de eventos ha visto en el Complejo Comercial El Frutal?

Conciertos
Otros _____

Show de luces

Rodeos

16 ¿Qué tipos de eventos han incentivado la compra durante su realización? Leer las respuestas

Conciertos
Otros _____

Show de luces

Rodeos

Continuación, anexo 1

SECCION 4 - SERVICIO AL CLIENTE

17 El Complejo Comercial El Frutal le ha brindado capacitación al personal que atiende los comercios.

Sí

No

18 Opina usted que sería positivo que el Complejo Comercial El Frutal capacitara al personal que atiende los comercios.

Sí

No

SECCION 5 - PRECIO

19 ¿Cómo califica el precio de alquiler en el Complejo Comercial El Frutal?

Muy barato

Barato

Justo

Alto

Excesivamente caro

20 ¿Se quejan los condóminos del precio de alquiler de los espacios?

Sí

No

21 Si aumentara el número de visitantes y compradores en el Complejo Comercial El Frutal, ¿considera usted que se reducirían las quejas de los condóminos acerca del precio?

Sí

No

22 ¿Qué otra estrategia considera usted se puede implementar en el Complejo Comercial El Frutal para cambiar la opinión de los condóminos acerca del precio, sin que la solución sea bajar el precio?

Anexo 2

Boleta de encuesta dirigida a los condóminos del CCEF

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONDÓMINOS (PROPIETARIOS DE COMERCIOS) DEL COMPLEJO COMERCIAL EL FRUTAL

Objetivo: Recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad del complejo comercial y así proponer estrategias de mercadotecnia para incrementar el número de personas que visitan el Complejo Comercial El Frutal y mantener satisfechos a los condóminos.

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

SECCION 1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

Previo a iniciar con las preguntas del tema, sólo necesito completar algunos datos personales:

- a) No preguntar, únicamente anotar el género del entrevistado.

Masculino

Femenino

- b) No preguntar, sólo anotar el nombre del comercio
-

SECCION 2 - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

A continuación le haré algunas preguntas acerca de algunos centros comerciales del sector, ubicados específicamente en Villa Nueva y San Miguel Petapa.

- 1 ¿Qué días más personas visitan el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Lunes
Jueves
Domingo

Martes
Viernes

Miércoles
Sábado

- 2 ¿En qué momento del día, más personas visitan el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Mañana

Tarde

Noche

- 3 ¿Por qué motivos, cree usted que la gente visita el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Compras
Pagos

Super
Comida

Paseo / Diversión
Cercanía

Otro: _____

- 4 ¿Cuáles son los negocios más visitados del Complejo Comercial El Frutal?

Dispensa Familiar
Cemaco
Farmacia Carolina & H

Pollo Campero
Almacenes Carrión
Gimnasio Scandinavia

McDonald's
Payless Shoe Source

Otros: _____

- 5 ¿Qué definición se identifica mejor con Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Familiar
Económico

Seguro
Conveniente

Cercano

Otro: _____

- 6 ¿Cómo califica la diversidad de comercios del Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

- 7 ¿Cómo califica el Food Court del Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

Continuación, anexo 2

- 8 En general ¿cómo califica usted al Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |

SECCION 3 - PROMOCION Y PUBLICIDAD

- 9 ¿Durante los últimos 30 días recuerda usted haber visto o escuchado publicidad del Complejo Comercial El Frutal?

Sí No

- a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 11.

- 10 ¿En qué medio vio o escuchó publicidad del Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Periódico	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	Correos	<input type="checkbox"/>	Vallas	<input type="checkbox"/>

- 11 Usted cree que más gente visitaría el Complejo Comercial El Frutal si tuviera más publicidad.

Sí No

- a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 13.

- 12 ¿Qué medios cree usted que serían los ideales para que el Complejo Comercial El Frutal tenga publicidad? Leer las respuestas

Periódico	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	Correos	<input type="checkbox"/>	Vallas	<input type="checkbox"/>

- 13 ¿Han existido promociones de beneficio para los compradores del Complejo Comercial El Frutal?

Sí No

- a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 15.

- 14 ¿Qué tipos de promociones ha proporcionado el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Cupones	<input type="checkbox"/>	Concursos	<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>
Ofertas	<input type="checkbox"/>	Feria comercial	<input type="checkbox"/>	Venta de pasillos	<input type="checkbox"/>

- 15 ¿Cuál o cuáles de las siguientes promociones han sido las más efectivas en su opinión? Leer respuestas

Cupones	<input type="checkbox"/>	Concursos	<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>
Ofertas	<input type="checkbox"/>	Feria comercial	<input type="checkbox"/>	Venta de pasillos	<input type="checkbox"/>

- 16 ¿Han habido eventos especiales en el Complejo Comercial El Frutal?

Sí No

- a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 18.

- 17 ¿Qué tipos de eventos ha visto en el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Conciertos	<input type="checkbox"/>	Show de luces	<input type="checkbox"/>	Rodeos	<input type="checkbox"/>
Otros	_____				

- 18 ¿Qué tipos de eventos han incentivado la compra durante su realización? Leer las respuestas

Conciertos	<input type="checkbox"/>	Show de luces	<input type="checkbox"/>	Rodeos	<input type="checkbox"/>
Otros	_____				

Continuación, anexo 2

SECCION 4 - SERVICIO AL CLIENTE

- 19 ¿Cómo califica la atención del personal de seguridad al ingreso del parqueo? Leer las opciones
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |
- 20 ¿Cómo califica la seguridad en el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |
- 21 ¿Cuenta el Complejo Comercial El Frutal con un parqueo amplio? Leer las opciones
- | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
- 22 ¿Cómo califica el estado y limpieza de los sanitarios? Leer las opciones
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |
- 23 ¿Cómo califica la limpieza en general del Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |
- 24 ¿Cómo califica la atención del personal que atiende en los distintos comercios? Leer las opciones
- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> | | |
- 25 ¿El Complejo Comercial El Frutal le ha brindado alguna capacitación para atender de forma eficaz al cliente?
- | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
- 26 Opina usted que sería positivo que el Complejo Comercial El Frutal les capacitara en Atención al Cliente y otros temas.
- | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|

SECCION 5 - PRECIO

- 27 ¿Cómo califica el costo que usted paga de alquiler en el CC El Frutal? Leer las opciones
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Muy barato | <input type="checkbox"/> | Barato | <input type="checkbox"/> | Justo | <input type="checkbox"/> |
| Alto | <input type="checkbox"/> | Excesivamente caro | <input type="checkbox"/> | | |
- 28 De los centros comerciales que se listan a continuación ¿Cuáles cree usted que son más baratos que lo que paga en Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Metrocentro Villa Nueva | <input type="checkbox"/> |
| Pacific Villa Hermosa | <input type="checkbox"/> |
| Paseo Villa Hermosa | <input type="checkbox"/> |
| Plaza San Diego | <input type="checkbox"/> |
| Pradera Express Villa Nueva | <input type="checkbox"/> |
- 29 ¿Cree usted que el precio que paga por el local es retribuido por la ganancia que obtiene del mismo?
- | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
- 30 Si aumentara el número de visitantes y compradores en el Complejo Comercial El Frutal, ¿cambiaría su opinión acerca del precio?
- | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|--|--|
- 31 ¿Qué otra estrategia considera usted se puede implementar en el Complejo Comercial El Frutal para cambiar su opinión acerca del precio, sin que la solución sea bajar el precio?

Anexo 3

Boleta de encuesta dirigida a los residentes del sector

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS RESIDENTES DEL SECTOR

Objetivo: Recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad del complejo comercial y así proponer estrategias de mercadotecnia para incrementar el número de personas que visitan el Complejo Comercial El Frutal.

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

SECCION 1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

Previo a iniciar con las preguntas del tema, sólo necesito completar algunos datos personales:

a) No preguntar, únicamente anotar el género del entrevistado.

Masculino

Femenino

b) ¿Cuál es su edad?

18-24 años

46-60 años

25-35 años

61 ó más

36-45 años

c) ¿Cuál es su estado civil?

Soltero

Casado Otro: _____

d) ¿En qué colonia reside?

Prados del Tabacal

Fuentes del Valle

Colinas del Paraíso

Residenciales El Frutal

Altos de Fuentes

Villa Hermosa

Paseos de Fuentes

Residenciales Petapa

Prados de Villa Hermosa

Colonia Enriqueta

Colonia El Renacimiento

San Miguel Petapa

Otra: _____

e) ¿De cuántos niveles es su casa?

1 Nivel

2 Niveles

Apartamento

SECCION 2 - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

A continuación le haré algunas preguntas acerca de algunos centros comerciales del sector, ubicados específicamente en Villa Nueva y San Miguel Petapa.

1 ¿Qué centros comerciales del sector conoce? No hay que leer las respuestas, la primera respuesta debe marcarse en la columna de "Primera mención", las siguientes en la columna de "Espontáneo", si no menciona alguna del listado, preguntarle si los conoce y si la respuesta es afirmativo, marcarlo en la columna "Sugerido".

	Primera mención	Espontáneo	Sugerido
El Frutal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si en ninguna de las respuestas anteriores mencionó el Complejo Comercial El Frutal, continúe el cuestionario únicamente hasta la pregunta # 6

Continuación, anexo 3

- 2 ¿Con qué frecuencia visita los centros comerciales anteriormente mencionados? Si la respuesta es de al menos una vez por semana, marcar la columna "Semanal", si la frecuencia es menor a semanal pero lo visita al menos una vez al mes, marcar la columna "Mensual", si es menos de una vez al mes anotar en la columna "Esporádico".

	Semanal	Mensual	Esporádica
El Frutal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3 De los centros comerciales mencionados, enumere los 3 que más le gustan por orden de preferencia

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>

- a. ¿Por qué razón eligió el centro comercial (leer respuesta anterior) como el que más le gusta?

- 4 De los centros comerciales que visita semanal o mensualmente, ¿existe algún negocio que motive visitarlo? ¿cuál es ese negocio?

El Frutal	<input type="text"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="text"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="text"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="text"/>
Plaza San Diego	<input type="text"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="text"/>

- 5 Conoce a que centro comercial pertenece el eslogan "Todo a mano". ¿Sabe a qué centro comercial pertenece? Leer las respuestas de la pregunta # 8, excepto los que se hayan podido anotar en la casilla de Otros

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
No lo conoce	<input type="checkbox"/>

- 6 ¿Conoce a que Centro Comercial pertenece el logotipo que a continuación le mostraré? Enseñar el logotipo en la ficha adjunta y leer las respuestas de la pregunta # 8, excepto los que se hayan podido anotar en la casilla de Otros

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
No lo conoce	<input type="checkbox"/>

Continuación, anexo 3

Para las personas que en la pregunta # 1 no mencionaron de forma espontánea al Complejo Comercial El Frutal, **concluir aquí el cuestionario.**

A partir de ahora, todas las preguntas que le haré son con relación al Complejo Comercial El Frutal.

7 ¿En qué momento del día, suele visitar el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Mañana Tarde Noche

8 ¿Porqué motivos visita usted el Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Compras Super Paseo / Diversión
Pagos Comida Cercanía
Otro: _____

9 ¿Qué negocios son los que más frecuenta del Complejo Comercial El Frutal?
Despensa Familiar Pollo Campero McDonald's
Cemaco Almacenes Carrión Payless Shoe Source
Farmacia Carolina & H Gimnasio Scandinavia Otros: _____

10 ¿Qué definición se identifica mejor con Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Familiar Seguro Cercano
Económico Conveniente Otro: _____

11 ¿Cómo califica la diversidad de comercios del Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Muy bueno Bueno Regular
Malo Muy malo

12 ¿Cómo califica el Food Court del Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Muy bueno Bueno Regular
Malo Muy malo

13 En general ¿cómo califica usted al Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas
Muy bueno Bueno Regular
Malo Muy malo

SECCION 3 - PROMOCION Y PUBLICIDAD

14 ¿Durante los últimos 30 días recuerda usted haber visto o escuchado publicidad del Complejo Comercial El Frutal?

Sí No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 16.

15 ¿En qué medio vio o escuchó publicidad del Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones
Periódico Revistas Radio
TV Correos Vallas

16 Si usted viera u oyera publicidad del Complejo Comercial El Frutal, ¿lo visitaría con más frecuencia?

Sí No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 18.

Continuación, anexo 3

17 ¿Qué medios cree usted que serían los ideales para que el Complejo Comercial El Frutal tenga publicidad?

Leer las respuestas

Periódico
TV

Revistas
Correos

Radio
Vallas

18 ¿Han existido promociones de beneficio para usted que lo motiven a visitar el Complejo Comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 20.

19 ¿Qué tipos de promociones ha habido en el Complejo Comercial El Frutal que le motiven a visitarlo? Leer las opciones

Cupones
Ofertas

Concursos
Feria comercial

Descuentos
Venta de pasillos

20 ¿Cuál o cuáles de las siguientes promociones serían las más atractivas en su opinión? Leer las respuestas

Cupones
Ofertas

Concursos
Feria comercial

Descuentos
Venta de pasillos

21 ¿Han habido eventos especiales en el Complejo Comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 22.

22 ¿Qué tipos de eventos ha visto en el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Conciertos
Otros

Show de luces

Rodeos

23 ¿Qué tipos de eventos han incentivado a que compre algo en el Complejo Comercial El Frutal durante su realización? Leer las respuestas

Conciertos
Otros

Show de luces

Rodeos

SECCION 4 - SERVICIO AL CLIENTE

24 ¿Cómo califica la atención del personal de seguridad al ingreso del parqueo? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

25 ¿Cómo califica la seguridad en el Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

26 ¿Cuenta el Complejo Comercial El Frutal con un parqueo amplio? Leer las opciones

Sí

No

27 ¿Cómo califica el estado y limpieza de los sanitarios? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

Continuación, anexo 3

28 ¿Cómo califica la limpieza en general del Complejo Comercial El Frutal? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

29 ¿Cómo califica la atención del personal que atiende en los distintos comercios? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

Anexo 4

Clasificación de comercios Complejo Comercial El Frutal

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Despensa Familiar	Ancla	Abarrotes
2	Almacenes Carrión	Ancla	Ropa
3	Banco Industrial	Local	Banca y finanzas
4	Almacenes Tropigas	Local	Música, electrónicos y fotografía
5	Banrural	Local	Banca y finanzas
6	Banrural	Local	Banca y finanzas
7	Rikeli Outlet	Local	Zapaterías
8	Anais	Local	Zapaterías
9	Banco BAM	Local	Banca y finanzas
10	Banco BAM	Local	Banca y finanzas
11	La Holandesa	Local	Panadería y pastelería
12	Deportes 2000	Local	Deportes
13	Deportes 2000	Local	Deportes
14	Leonisa	Local	Ropa
15	Calzado Roy	Local	Zapaterías
16	El Mismo Precio	Local	Hogar y regalos
17	Prenda en Efectivo	Local	Banca y finanzas
18	Gap PS	Local	Ropa
19	Le Bolshá	Local	Accesorios
20	Le Bolshá	Local	Accesorios
21	Boutique	Local	Ropa
22	Córdova Shoes	Local	Zapaterías
23	Payless Shoe Source	Local	Zapaterías
24	Payless Shoe Source	Local	Zapaterías
25	Payless Shoe Source	Local	Zapaterías
26	Kairos	Local	Hogar y regalos
27	MD Zapatos	Local	Zapaterías
28	MD Zapatos	Local	Zapaterías
29	M Connection	Local	Servicios
30	Calzado Modelo	Local	Zapaterías
31	Calzado Modelo	Local	Zapaterías
32	Calzado Modelo	Local	Zapaterías
33	ISOPAN	Local	Panadería y pastelería

Continuación, anexo 4

No.	Negocio	Espacio	Directorio
34	Par 2	Local	Zapaterías
35	Par 2	Local	Zapaterías
36	Cooperativa UPA	Local	Banca y finanzas
37	Totto	Local	Accesorios
38	Marco Polo	Local	Comida
39	Quick Photo	Local	Música, electrónicos y fotografía
40	Xtremos	Local	Ropa
41	Lee Shoes	Local	Zapaterías
42	Shoe Depot	Local	Zapaterías
43	Soccer Mania	Local	Deportes
44	Fuji Film	Local	Música, electrónicos y fotografía
45	Tacontento	Local	Comida
46	Complementos y Más	Local	Hogar y regalos
47	Desocupado	Local	Desocupado
48	Desocupado	Local	Desocupado
49	Good Price	Local	Hogar y regalos
50	Good Price	Local	Hogar y regalos
51	Claro	Local	Música, electrónicos y fotografía
52	Oficinas de Serprados	Local	Servicios
53	Salón El Frutal	Local	Servicios
54	Boutique Explosiones	Local	Ropa
55	Librería Ishsha	Local	Conveniencia
56	Optica Nuevo Amanecer	Local	Clínicas y ópticas
57	Distribuidora El Roi	Local	Hogar y regalos
58	Calzado Modelo	Local	Zapaterías
59	Librería El Recreo	Local	Conveniencia
60	Piñatas Mily	Local	Conveniencia
61	Avon	Local	Belleza y salud
62	Avon	Local	Belleza y salud
63	Desocupado	Local	Desocupado
64	Desocupado	Local	Desocupado
65	Desocupado	Local	Desocupado
66	Online Sport	Local	Deportes
67	Online Sport	Local	Deportes
68	Barbería Gabriel	Local	Belleza y salud
69	Joyas Marielos	Local	Joyería y relojes

Continuación, anexo 4

No.	Negocio	Espacio	Directorio
70	Boutique All Landia	Local	Ropa
71	Desocupado	Local	Desocupado
72	Desocupado	Local	Desocupado
73	Desocupado	Local	Desocupado
74	Extreme	Local	Ropa
75	Boutique Piu Bela	Local	Ropa
76	Boutique Good Price	Local	Ropa
77	Computación Ucinet	Local	Música, electrónicos y fotografía
78	Pronet	Local	Banca y finanzas
79	Veterinaria San Pedro	Local	Clínicas y ópticas
80	Librería Copi-arte	Local	Conveniencia
81	Guateprenda	Local	Banca y finanzas
82	Angie Spa	Local	Belleza y salud
83	Computación Zip	Local	Música, electrónicos y fotografía
84	Peluquería El Shaddai	Local	Belleza y salud
85	Car Audio Wylco	Local	Música, electrónicos y fotografía
86	Escandinavia Gym	Local	Belleza y salud
87	Boutique Bulocks	Local	Ropa
88	Boutique Bulocks	Local	Ropa
89	Boutique Bulocks	Local	Ropa
90	American Doughnuts	Kioscos	Panadería y Pastelería
91	Grupo Rosul	Kioscos	Servicios
92	TodoCel	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
93	Desocupado	Kioscos	Desocupado
94	Connection	Kioscos	Servicios
95	Desocupado	Kioscos	Desocupado
96	Helados Marco Polo	Kioscos	Comida
97	Joyas Máxima	Kioscos	Joyería y relojes
98	Tecnillaves	Kioscos	Conveniencia
99	Dulcería	Kioscos	Comida
100	Café	Kioscos	Comida
101	Celulares	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
102	Ilusions	Kioscos	Joyería y relojes
103	Dulces típicos	Kioscos	Comida
104	Desocupado	Kioscos	Desocupado

Continuación, anexo 4

No.	Negocio	Espacio	Directorio
105	Electrostar	Kioscos	Joyería y relojes
106	Antojitos Pola	Kioscos	Comida
107	Joyería Ardany	Kioscos	Joyería y relojes
108	Dominos Pizza	Kioscos	Comida
109	Planeta Celular	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
110	Perfumes	Kioscos	Belleza y salud
111	Vikings Technologies	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
112	Estación Naranja	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
113	FHA	Kioscos	Servicios
114	Desocupado	Kioscos	Desocupado
115	Pinturas	Kioscos	Belleza y salud
116	Electrostar	Kioscos	Joyería y relojes
117	Café Sacramento	Kioscos	Comida
118	Carrousel	Kioscos	Diversión
119	Desocupado	Kioscos	Desocupado
120	Desocupado	Kioscos	Desocupado
121	Desocupado	Kioscos	Desocupado
122	Desocupado	Kioscos	Desocupado
123	Desocupado	Kioscos	Desocupado
124	Desocupado	Kioscos	Desocupado
125	Desocupado	Kioscos	Desocupado
126	Desocupado	Kioscos	Desocupado
127	Sarita	Food Court	Comida
128	Rico's Restaurant	Food Court	Comida
129	La Nevería	Food Court	Comida
130	Pan Pavailier	Food Court	Panadería y pastelería
131	Don Vito Peperoni	Food Court	Comida
132	Que Deli	Food Court	Comida
133	Taquería Tapachula	Food Court	Comida
134	Dominos Pizza	Food Court	Comida
135	Sen-Sen	Food Court	Comida
136	La Cocina de Chatía	Food Court	Comida
137	Desocupado	Externos	Desocupado
138	Helados Pops	Externos	Comida
139	Cevichería La Barca	Externos	Comida

Continuación, anexo 4

No.	Negocio	Espacio	Directorio
140	Little Caesar's	Externos	Comida
141	Pollo Campero	Externos	Comida
142	Carolina & H	Externos	Conveniencia
143	Desocupado	Externos	Desocupado
144	Cemaco Express	Externos	Hogar y regalos
145	McDonald's	Externos	Comida
146	Desocupado	Externos	Desocupado
147	Desocupado	Externos	Desocupado
148	Desocupado	Externos	Desocupado
149	Desocupado	Externos	Desocupado
150	Desocupado	Externos	Desocupado
151	Pampa Argentina	Externos	Comida
152	La Paleta	Externos	Hogar y regalos
153	Agencias Way	Externos	Música, electrónicos y fotografía
154	Shell	Externos	Conveniencia
155	Carolina & H	Externos	Conveniencia
156	Desocupado	Externos	Desocupado

Anexo 5

Clasificación de comercios

Competencia A

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Supermercado La Torre	Ancla	Abarrotes
2	Multicinema	Ancla	Diversión
3	Almacenes Japón	Local	Música, electrónicos y fotografía
4	TV Offer	Local	Hogar y regalos
5	La Holandesa	Local	Panadería y pastelería
6	Joyería Lorenzo	Local	Joyería y relojes
7	Calzado Al Tiempo	Local	Zapaterías
8	Muebles Fiesta	Local	Hogar y regalos
9	Muebles Fiesta	Local	Hogar y regalos
10	Bulocks	Local	Ropa
11	Gap PS	Local	Ropa
12	Kairos	Local	Hogar y regalos
13	Totto	Local	Accesorios
14	Kids!	Local	Hogar y regalos
15	Adelantos	Local	Banca y finanzas
16	Guatemprenda	Local	Banca y finanzas
17	Dalmashi	Local	Belleza y salud
18	Adoc	Local	Zapaterías
19	Almacenes Carrión	Local	Ropa
20	Aldo Nero	Local	Zapaterías
21	Activa Soluciones	Local	Música, electrónicos y fotografía
22	Kids World	Local	Ropa
23	San Martín	Local	Panadería y pastelería
24	San Martín	Local	Panadería y pastelería
25	San Martín	Local	Comida
26	Comercial Caribe	Local	Música, electrónicos y fotografía
27	Comercial Caribe	Local	Música, electrónicos y fotografía
28	Planeta Bebé	Local	Ropa
29	El Zeppelin	Local	Ropa
30	Calzado Deportivo	Local	Deportes
31	Eclipse 21	Local	Ropa
32	Progresiva Jeans	Local	Ropa
33	Kids Zone	Local	Ropa

Continuación, anexo 5

No.	Negocio	Espacio	Directorio
34	Sport Futura	Local	Deportes
35	Graco	Local	Deportes
36	Arco	Local	Zapaterías
37	8 Calle	Local	Ropa
38	Pizza Hut	Local	Comida
39	Max	Local	Música, electrónicos y fotografía
40	Perfumes Europeos	Local	Belleza y salud
41	Par 2	Local	Zapaterías
42	Par 2	Local	Zapaterías
43	Par 2	Local	Zapaterías
44	Instaláser	Local	Música, electrónicos y fotografía
45	Fotolab	Local	Música, electrónicos y fotografía
46	Arrow	Local	Ropa
47	Xtremos	Local	Ropa
48	Calzado Roy	Local	Zapaterías
49	Calzado Roy	Local	Zapaterías
50	Vestidos Domenica	Local	Ropa
51	Zapatería MD	Local	Zapaterías
52	Desocupado	Local	Desocupado
53	Electrónica Panamericana	Local	Música, electrónicos y fotografía
54	Banco Industrial	Local	Banca y finanzas
55	Desocupado	Local	Desocupado
56	Calzado Modelo	Local	Zapaterías
57	Lee Shoes	Local	Zapaterías
58	Lee Shoes	Local	Zapaterías
59	Zon Tecnología	Local	Música, electrónicos y fotografía
60	Le Bolshá	Local	Accesorios
61	Le Bolshá	Local	Accesorios
62	Blue 82	Local	Ropa
63	Tigo	Local	Música, electrónicos y fotografía
64	Tigo	Local	Música, electrónicos y fotografía
65	Calzado Mía	Local	Zapaterías
66	Almacenes Japón	Local	Música, electrónicos y fotografía
67	Optica Italia	Local	Clínicas y ópticas
68	Desocupado	Local	Desocupado
69	Joyas Centroamérica	Local	Joyería y relojes

Continuación, anexo 5

No.	Negocio	Espacio	Directorio
70	Credi Chapín	Local	Banca y finanzas
71	Mega Connection	Local	Música, electrónicos y fotografía
72	Ivy	Local	Ropa
73	Prahlín	Local	Ropa
74	Almacenes Carrión	Local	Ropa
75	Almacenes Carrión	Local	Ropa
76	Carrousel	Local	Diversión
77	Easy Buy	Local	Zapaterías
78	Wellnes Center	Local	Belleza y salud
79	Cici	Local	Accesorios
80	Digital Point	Local	Música, electrónicos y fotografía
81	La Curacao	Local	Música, electrónicos y fotografía
82	Sport Futura	Local	Deportes
83	Meykos	Local	Conveniencia
84	Telefónica	Local	Música, electrónicos y fotografía
85	La Colchonería	Local	Hogar y regalos
86	Calzado Cobán	Local	Zapaterías
87	El Mismo Precio	Local	Hogar y regalos
88	El Mismo Precio	Local	Hogar y regalos
89	Prenda Efectivo	Local	Banca y finanzas
90	Prenda Efectivo	Local	Banca y finanzas
91	Extremos	Local	Ropa
92	St. Jacks	Local	Ropa
93	Cecilia Boutique	Local	Ropa
94	Quick Photo	Local	Música, electrónicos y fotografía
95	Payless Shoe Source	Local	Zapaterías
96	Status	Local	Ropa
97	Instalaciones Modernas	Local	Hogar y regalos
98	Patsy	Local	Panadería y pastelería
99	Connection	Local	Servicios
100	Super Pan	Local	Panadería y pastelería
101	Car Accesorios	Local	Vehículos
102	La Paleta	Local	Hogar y regalos
103	Pan Pavailer	Local	Panadería y pastelería
104	Ediciones Superiores	Local	Conveniencia
105	Gigante Expreso	Local	Servicios

Continuación, anexo 5

No.	Negocio	Espacio	Directorio
106	Sherwin Williams	Local	Hogar y regalos
107	Sarita	Food Court	Comida
108	Desocupado	Food Court	Desocupado
109	Desocupado	Food Court	Desocupado
110	Chinito Veloz	Food Court	Comida
111	Pollo Campero	Food Court	Comida
112	Hamburguesas Berlin	Food Court	Comida
113	McDonald's	Food Court	Comida
114	Little Caesar's	Food Court	Comida
115	Q'Deli	Food Court	Comida
116	Dominos Pizza	Food Court	Comida
117	Dominos Pizza	Food Court	Comida
118	Desocupado	Food Court	Desocupado
119	Pops	Food Court	Comida
120	Desocupado	Kioscos	Desocupado
121	Claro	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
122	Planet Games	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
123	Cable Sur	Kioscos	Servicios
124	Celulares	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
125	Kennethes' body piercing	Kioscos	Belleza y salud
126	Candy Place	Kioscos	Comida
127	Souvenirs Store	Kioscos	Accesorios
128	Fuji Film	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
129	Juegos para niños	Kioscos	Diversión
130	Cremelada	Kioscos	Comida
131	Cremas	Kioscos	Belleza y salud
132	Electro Star	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
133	Llavines CK	Kioscos	Conveniencia
134	TodoCel	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
135	Kairos	Kioscos	Hogar y regalos
136	American Doughnuts	Kioscos	Comida
137	T-shirts	Kioscos	Ropa
138	Tic-Tac	Kioscos	Joyería y relojes
139	Juegos para niños	Kioscos	Diversión

Continuación, anexo 5

No.	Negocio	Espacio	Directorio
140	Cooperativa Guadalupana	Centro Financiero	Banca y finanzas
141	G&T Continental	Centro Financiero	Banca y finanzas
142	SAT	Centro Financiero	Servicios
143	SAT	Centro Financiero	Servicios
144	McDonald's	Externos	Comida
145	Taco Bell	Externos	Comida

Anexo 6

Clasificación de comercios

Competencia B

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Supermercado La Torre	Ancla	Abarrotes
2	La Holandesa	Local	Panadería y pastelería
3	New Adonays	Local	Belleza y salud
4	Videojuegos	Local	Música, electrónicos y fotografía
5	Vikings Technologies	Local	Música, electrónicos y fotografía
6	Desocupado	Local	Desocupado
7	Regalos, globos y más	Local	Hogar y regalos
8	Ares Joyería	Local	Joyería y relojes
9	Rush	Local	Ropa
10	Modafina	Local	Zapaterías
11	ISOPAN	Local	Panadería y pastelería
12	La Bendición	Local	Zapaterías
13	Calzado Roy	Local	Zapaterías
14	Desocupado	Local	Desocupado
15	Arco	Local	Deportes
16	Urban	Local	Ropa
17	Beem	Local	Zapaterías
18	Beem	Local	Zapaterías
19	Kaoz	Local	Zapaterías
20	Calzado Sofía	Local	Zapaterías
21	Óptica Nuevo Amanecer	Local	Clínicas y ópticas
22	El Precio Justo	Local	Hogar y regalos
23	La Colchonería	Local	Hogar y regalos
24	La Colchonería	Local	Hogar y regalos
25	Regalos Elizabeth	Local	Hogar y regalos
26	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
27	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
28	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
29	Calzado Magus	Local	Zapaterías
30	Calzado Magus	Local	Zapaterías
31	Calzado Magus	Local	Zapaterías
32	Explosiones	Local	Ropa
33	Explosiones	Local	Ropa

Continuación, anexo 6

No.	Negocio	Espacio	Directorio
34	Explosiones	Local	Ropa
35	Muebles Fiesta	Local	Hogar y regalos
36	Muebles Fiesta	Local	Hogar y regalos
37	Muebles Fiesta	Local	Hogar y regalos
38	G&T Continental	Local	Banca y finanzas
39	BAC Credomatic	Local	Banca y finanzas
40	Desocupado	Local	Desocupado
41	Desocupado	Local	Desocupado
42	Desocupado	Local	Desocupado
43	Bulocks	Local	Ropa
44	Bulocks	Local	Ropa
45	Guateservicios	Local	Servicios
46	Exaktos	Local	Belleza y salud
47	Desocupado	Local	Desocupado
48	Pinturas	Local	Hogar y regalos
49	Pinturas	Local	Hogar y regalos
50	Mega Connection	Local	Música, electrónicos y fotografía
51	Tierra y Fauna 2000	Local	Mascotas
52	Perfect Touch	Local	Belleza y salud
53	Joyería	Local	Joyería y relojes
54	Mundo Hogar	Local	Hogar y regalos
55	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
56	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
57	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
58	Quick Photo	Local	Música, electrónicos y fotografía
59	Technology Center	Local	Música, electrónicos y fotografía
60	Farmacia San Juan	Local	Conveniencia
61	Librería El Éxito	Local	Conveniencia
62	Fantasyland	Local	Diversión
63	Desocupado	Local	Desocupado
64	Desocupado	Local	Desocupado
65	Desocupado	Local	Desocupado
66	Desocupado	Local	Desocupado
67	Xtremos	Local	Ropa
68	Xtremos	Local	Ropa

Continuación, anexo 6

No.	Negocio	Espacio	Directorio
69	Desocupado	Local	Desocupado
70	Desocupado	Local	Desocupado
71	Desocupado	Local	Desocupado
72	Desocupado	Local	Desocupado
73	Desocupado	Local	Desocupado
74	Outlet Corado	Local	Zapaterías
75	Kant	Local	Ropa
76	Megapaca	Local	Ropa
77	Pasarela	Local	Ropa
78	Pasarela	Local	Ropa
79	Desocupado	Local	Desocupado
80	Ke Pelos	Local	Belleza y salud
81	Fashion & Fashion	Local	Ropa
82	Speed Zone	Local	Zapaterías
83	Diseños El Shaddai	Local	Hogar y regalos
84	Desocupado	Local	Desocupado
85	Desocupado	Local	Desocupado
86	Desocupado	Local	Desocupado
87	Punto de la Diversión	Local	Diversión
88	Veterinaria San Pedro	Local	Clínicas y ópticas
89	Desocupado	Local	Desocupado
90	Desocupado	Local	Desocupado
91	Desocupado	Local	Desocupado
92	Desocupado	Local	Desocupado
93	Desocupado	Local	Desocupado
94	Delta Force	Local	Diversión
95	Car Wash	Local	Vehículos
96	Pollo Campero	Food Court	Comida
97	Desocupado	Food Court	Desocupado
98	Burger King	Food Court	Comida
99	Quang Li	Food Court	Comida
100	Desocupado	Food Court	Desocupado
101	La Nevería	Food Court	Comida
102	Pikte	Food Court	Comida
103	Ni de aquí ni de allá	Food Court	Comida

Continuación, anexo 6

No.	Negocio	Espacio	Directorio
104	Desocupado	Food Court	Desocupado
105	Fantasía	Kioscos	Diversión
106	Granizadas	Kioscos	Comida
107	Electrónicos	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
108	T-shirts	Kioscos	Ropa
109	Juegos de niños	Kioscos	Diversión
110	Libros	Kioscos	Conveniencia
111	Celular Planet	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
112	Celulares	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
113	Cable Sur	Kioscos	Servicios
114	Baterías	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
115	Regalos	Kioscos	Hogar y regalos
116	Celulares	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
117	Electrostar	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
118	Sal, Limón y Pepita	Kioscos	Comida
119	Meykos	Externos	Conveniencia
120	Shell	Externos	Conveniencia
121	Burger King	Externos	Comida
122	Electra	Externos	Música, electrónicos y fotografía

Anexo 7

Clasificación de comercios

Competencia C

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Despensa Familiar	Ancla	Abarrotes
2	Mega Paca	Local	Ropa
3	Mega Paca	Local	Ropa
4	Mega Paca	Local	Ropa
5	Desocupado	Local	Desocupado
6	Desocupado	Local	Desocupado
7	Carolina & H	Local	Conveniencia
8	Banco Industrial	Local	Banca y finanzas
9	Banco Industrial	Local	Banca y finanzas
10	Klash	Local	Ropa
11	Surtimuebles	Local	Hogar y regalos
12	Max Internet	Local	Música, electrónicos y fotografía
13	Wear Foot	Local	Zapaterías
14	Odent	Local	Clínicas y ópticas
15	Bulocks	Local	Ropa
16	Bulocks	Local	Ropa
17	Bulocks	Local	Ropa
18	Desocupado	Local	Desocupado
19	Lights Body Gym	Local	Belleza y salud
20	Lights Body Gym	Local	Belleza y salud
21	Lights Body Gym	Local	Belleza y salud
22	Lights Body Gym	Local	Belleza y salud
23	Centro Familiar de Adoración	Local	Iglesia
24	Centro Familiar de Adoración	Local	Iglesia
25	Desocupado	Local	Desocupado
26	Desocupado	Local	Desocupado
27	Desocupado	Local	Desocupado
28	Desocupado	Local	Desocupado
29	Desocupado	Local	Desocupado
30	Desocupado	Local	Desocupado
31	RENAP	Local	Servicios
32	Desocupado	Local	Desocupado

Continuación, anexo 7

No.	Negocio	Espacio	Directorio
33	Desocupado	Local	Desocupado
34	Desocupado	Local	Desocupado
35	Valerie	Local	Belleza y salud
36	Valerie	Local	Comida
37	Veras Spa	Local	Belleza y salud
38	Kenpo Karate	Local	Belleza y salud
39	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
40	El Gallo más Gallo	Local	Música, electrónicos y fotografía
41	Celulares	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
42	Sarita	Kioscos	Comida
43	Hot Dogs	Kioscos	Comida
44	Elotes locos, churros	Kioscos	Comida
45	Granizalandia	Kioscos	Comida
46	Desocupado	Kioscos	Desocupado
47	D'nails	Kioscos	Belleza y salud
48	Desocupado	Kioscos	Desocupado
49	Compunice	Kioscos	Música, electrónicos y fotografía
50	Desocupado	Kioscos	Desocupado
51	Desocupado	Kioscos	Desocupado
52	Desocupado	Kioscos	Desocupado
53	Desocupado	Kioscos	Desocupado
54	Pollo Campero	Externos	Comida

Anexo 8

Clasificación de comercios

Competencia D

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Super 24	Local	Abarrotes
2	Super 24	Local	Abarrotes
3	Almuerzos Martita	Local	Comida
4	Laboratorio Ciudad Del Sol	Local	Clínicas y ópticas
5	Rincón del Sabor	Local	Comida
6	Café Suburbano	Local	Comida
7	Desocupado	Local	Desocupado
8	Desocupado	Local	Desocupado
9	Repuestos	Local	Vehículos
10	Networking	Local	Música, electrónicos y fotografía
11	Dental AG	Local	Clínicas y ópticas
12	Desocupado	Local	Desocupado
13	Cefri Fisioterapia	Local	Clínicas y ópticas
14	Pet World	Local	Clínicas y ópticas
15	Figuepartes	Local	Vehículos
16	Multiservicios	Local	Vehículos
17	Salón de belleza	Local	Belleza y salud
18	Desocupado	Local	Desocupado
19	Incaprorsa	Local	Servicios
20	Paca del Tío Sam	Local	Ropa
21	Librería J&L	Local	Conveniencia
22	Desocupado	Local	Desocupado
23	Desocupado	Local	Desocupado
24	Desocupado	Local	Desocupado
25	Desocupado	Local	Desocupado
26	Buhos	Local	Comida
27	Buhos	Local	Comida
28	Buhos	Local	Comida
29	Desocupado	Local	Desocupado
30	Desocupado	Local	Desocupado
31	Desocupado	Local	Desocupado
32	Clínica Dental Rubí	Local	Clínicas y ópticas

Continuación, anexo 8

No.	Negocio	Espacio	Directorio
33	Administración	Local	Servicios
34	Desocupado	Local	Desocupado
35	Desocupado	Local	Desocupado
36	Desocupado	Local	Desocupado
37	Desocupado	Local	Desocupado
38	Desocupado	Local	Desocupado
39	Desocupado	Local	Desocupado
40	Desocupado	Local	Desocupado
41	Desocupado	Local	Desocupado
42	Desocupado	Local	Desocupado
43	Desocupado	Local	Desocupado
44	Desocupado	Local	Desocupado
45	Desocupado	Local	Desocupado
46	Desocupado	Local	Desocupado
47	Desocupado	Local	Desocupado
48	Desocupado	Local	Desocupado
49	Desocupado	Local	Desocupado
50	Desocupado	Local	Desocupado

Anexo 9

Clasificación de comercios

Competencia E

No.	Negocio	Espacio	Directorio
1	Maxibodega	Ancla	Abarrotes
2	Desocupado	Local	Desocupado
3	Desocupado	Local	Desocupado
4	Reva	Local	Música, electrónicos y fotografía
5	Mr. Dean	Local	Vehículos
6	Licores Malibú	Local	Abarrotes
7	Serviautos La Bendición	Local	Vehículos
8	Impact	Local	Vehículos
9	Estilo Colonial	Local	Hogar y regalos
10	Salón de belleza	Local	Belleza y salud
11	Servicio de Salud GMT	Local	Clínicas y ópticas
12	Veterinaria San Pedro	Local	Clínicas y ópticas
13	Centro Dental	Local	Clínicas y ópticas
14	Best	Local	Servicios
15	Fresh & Dely	Local	Comida
16	Café Internet Multiservicios	Local	Servicios
17	Desocupado	Local	Desocupado
18	Desocupado	Local	Desocupado
19	Desocupado	Local	Desocupado
20	Banrural	Local	Banca y finanzas
21	Banrural	Local	Banca y finanzas
22	Librería El Molino	Local	Conveniencia
23	Librería El Molino	Local	Conveniencia
24	Boutique	Local	Ropa
25	RENAP	Local	Servicios
26	RENAP	Local	Servicios
27	RENAP	Local	Servicios
28	Banco CHN	Local	Banca y finanzas
29	Banco CHN	Local	Banca y finanzas
30	Desocupado	Local	Desocupado
31	Desocupado	Local	Desocupado
32	De Moda	Local	Ropa
33	De Moda	Local	Ropa

Continuación, anexo 9

No.	Negocio	Espacio	Directorio
34	Gimnasio Equinox	Local	Belleza y salud
35	Kerzabya	Local	Ropa
36	Gimnasio Equinox	Local	Belleza y salud
37	Lavandería Mayfer	Local	Servicios
38	Imagine	Local	Hogar y regalos
39	Pan Pavailier	Local	Panadería y pastelería
40	Odent	Local	Clínicas y ópticas
41	Farmacia de la Comunidad	Local	Conveniencia
43	Cyber Academia	Local	Servicios
44	Liga Contra la Obesidad	Local	Clínicas y ópticas
45	Salón de belleza	Local	Belleza y salud
46	Pizza Hut	Local	Comida
47	Pizza Hut	Local	Comida
48	Pizza Hut	Local	Comida
49	Clínica de Pies Dr Scholls	Local	Clínicas y ópticas
50	La Nevería	Local	Comida
51	Salón de belleza	Local	Belleza y salud
52	Llenadora de agua	Local	Servicios
53	Desocupado	Local	Desocupado
54	Western Union	Local	Banca y finanzas
55	Desocupado	Local	Desocupado
56	Panadería	Local	Panadería y pastelería
57	Barbería	Local	Belleza y salud
58	Desocupado	Local	Desocupado
59	Administración del CC	Local	Servicios
60	Cafecitos	Food Court	Comida
61	Hamburguesas Berlín	Food Court	Comida
62	China Food	Food Court	Comida
63	Desocupado	Food Court	Desocupado
64	Videojuegos	Food Court	Diversión
65	Pizza Javis	Food Court	Comida
66	Desocupado	Food Court	Comida
67	Rincón del Sabor	Food Court	Comida
68	Cable Sur	Food Court	Servicios
69	Desocupado	Food Court	Desocupado

Anexo 10

Evaluación del programa de capacitación

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas acerca de los distintos aspectos de la capacitación brindada. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

1 ¿Cómo le pareció el material didáctico del curso?

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

2 ¿Cómo estuvo la organización del curso?

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

3 ¿Cómo califica el dominio del tema del capacitador?

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

4 ¿Cómo evalúa la labor del instructor durante el curso?

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

5 En general ¿cómo califica la capacitación recibida?

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

6 OBSERVACIONES

Anexo 11

Cronograma de capacitación del personal de los comercios

	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Inicio de capacitación																												
Grupo 1																												
Grupo 2																												
Grupo 3																												
Grupo 4																												
Capacitación # 2																												
Capacitación # 3																												

Anexo 12

Estrategia de precio – Bifoliar genérico

Portada

Promociones especiales

**"CONTRATO INICIAL DE
6 MESES"**

"PAQUETE OFICINA INCLUIDA"



EL FRUTAL
De todo para todos

INFORMACION

- Locales desde 60 metros cuadrados
- Kioscos desde 25 metros cuadrados
- Oficinas
- Terrenos disponibles para construcción

Contraportada

BENEFICIOS

- Contrato inicial por 6 meses*
- Precios especiales en paquete "Oficina incluida"
- Capacitación a personal del comercio
- Promociones y eventos de acuerdo a la temporada
- Más de 100 comercios
- Gradas eléctricas y ascensores
- Excelente ubicación
- Amplio parqueo
- Seguridad



EL FRUTAL
De todo para todos

**Para mayor información
comuníquese al 6628-0000**

* Beneficio exclusivo para nuevos condóminos

De todo para todos

 <p>ABARROTES • La Despensa Familiar</p>	 <p>ACCESORIOS • Le Bolshà, Totto, Fossiles, Complementos y Más</p>	 <p>MATERNIDAD • Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Piu Bela</p>
 <p>BANCA Y FINANZAS • Banco Industrial, Bauruzal, B.A.M, Prenda Efectivo, Cooperativa UPA, Pronet, Guate Prenda</p>	 <p>BELLEZA Y SALUD • Avon, Barbería Gabriel, Angie Spa, Peluquería El Shaddai, Escandinavia Gym, Perfumes</p>	 <p>BEBES • Almacenes Carrión, Le Bolshà, Payless Shoe Source, All Landia, Cemaco Express</p>
 <p>CLINICAS Y OPTICAS • Óptica D'oro, Óptica Nuevo Amanecer, Veterinaria San Pedro</p>	 <p>COMIDA Y RESTAURANTES • Tacoronto, American Doughnuts, Marco Pato, Café Bonolito, Piza Organizadas, Pelotes Café, Sarita, Rico's Restaurant, La Nevera, Quai Deli, Tapería Tapachula, San Ben, La Cocina de Chelá, Pops, Cevichería La Barca, Little Caesar's, Pollo Campero, McDonald's, Pampa Argentina</p>	 <p>NIÑOS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Le Bolshà, Planet Games, Payless Shoe Source, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, All Landia, Carroussel, Cemaco Express</p>
 <p>CONVENIENCIA • Piñatas, Llavines, Carroussel, Carolina & H, La Paleta, Shell, La Holandesa, ISOPAM, Dulces Típicos, Pan Pavailler</p>	 <p>DEPORTES Y HOBBIES • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Payless Shoe Source, Shoe Depot, Par 2, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport, Escandinavia Gym</p>	 <p>DAMAS • Almacenes Carrión, Lovely, Deportes 2000, Leonisa, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshà, Joyería y fantasía, Cordova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Totto, Extremos, Lee Shoes, Shoe Depot, Explosiones, Avon, Piu Bela, Joyas Marielos, Extreme, Good Price, Angie Spa, Bulocks, Joyería Lux</p>
 <p>HOGAR Y REGALOS • Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Peluches y arreglos, Adornos para la casa, Regalos La Promesa, Distribuidora El Roy, Plásticosan, Peluches Super O, Peluches, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express</p>	 <p>JUGUETES • Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Planet Games, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express</p>	 <p>CABALLEROS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshà, Cordova Shoes, Par 2, Totto, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Extremos, Lee Shoes Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Explosiones, Barbería Gabriel, Online Sport, Peluquería El Shaddai, Bulocks Extreme</p>
 <p>JOYERIA Y RELOJES • Joyería y fantasía, Joyas Marielos, Joyería Lux, Baterías y Relojes</p>	 <p>MUSICA, ELECTRONICOS Y FOTOGRAFIA • Almacenes Tropiqa, Planet Games, Quick Photo, Fuji Film, Almacenes Maya, Computación Homet, Computación Cips, Celulares, Electronicos, Planeta Celular, Cemaco Express, AgenciasWay</p>	
 <p>LIBROS Y TARJETAS • Peluches y Arreglos, Librería El Recreo, Peluches Super O, Librería Copi-arte</p>	 <p>SERVICIOS • MConnection, Serprados, Salón El Frutal, Grupo Rosal, Connection, Cable Sur, Sky</p>	
 <p>ROPA • Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Gap PS, Boutique L&B, Totto, Extremos, Soccer Mania, Explosiones, Online Sport, All Landia, Extreme, Piu Bela, Good Price, Bulocks</p>	 <p>ZAPATERIAS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Cordova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport</p>	
 <p>TRAJES DE BAÑO • Almacenes Carrión, Boutique Extremos, Sport'n Store, Bulocks</p>		



Anexo 13

Reporte mensual porcentaje de ocupación y rotación

	Cantidad de espacios	Espacios ocupados	Espacios disponibles	% de ocupación	Condóminos nuevos	Condóminos retirados	% de rotación de condóminos nuevos
Locales							
Kioscos							
Food Court							
Oficinas							
Externos							
TOTAL							

Anexo 14

Tendencia histórica del porcentaje de ocupación por tipo de local

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Locales												
Kioscos												
Food Court												
Oficinas												
Externos												
TOTAL												

Anexo 15

Tendencia histórica del porcentaje de rotación por tipo de local

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Locales												
Kioscos												
Food Court												
Oficinas												
Externos												
TOTAL												

Anexo 16

Valla en pasarela con logotipo y eslogan propuesto



Anexo 17

Rótulo de salida de parqueo con logotipo y eslogan propuesto



Anexo 18
Afiche en sanitario con logotipo y eslogan propuesto



Anexo 19

Directorio por tipo de cliente

Directorio



MATERNIDAD

•Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Piu Bela



BEBES

•Almacenes Carrión, Le Bolshá, Payless Shoe Source, All Landia, Cemaco Express



NIÑOS

•Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Le Bolshá, Planet Games, Payless Shoe Source, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, All Landia, Carrousel, Cemaco Express



DAMAS

•Almacenes Carrión, Lovely, Deportes 2000, Leonisa, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshá, Joyeria y fantasia, Córdova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Tutto, Extremos, Lee Shoes, Shoe Depot, Explosiones, Avon, Piu Bela, Joyas Marielos, Extreme, Good Price, Angie Spa, Bulocks, Joyeria Lux



CABALLEROS

•Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshá, Córdova Shoes, Par 2, Tutto, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Extremos, Lee Shoes Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Explosiones, Barberia Gabriel, Online Sport, Peluqueria El Shaddai, Bulocks Extreme



EL FRUTAL

De todo para todos

Anexo 20

Directorio por tipo de comercio

Directorio



ABARROTES

• La Despensa Familiar



BANCA Y FINANZAS

• Banco Industrial, Banrural, BAM, Prenda Efectivo, Cooperativa UPA, Pronet, Guate Prenda



CLINICAS Y OPTICAS

• Optica D'oro, Optica Nuevo Amanecer, Veterinaria San Pedro



CONVENIENCIA

• Piñatas, Llavinés, Carrousel, Carolina & H, La Paleta, Shell, La Holandesa, ISOPAN, Dulces Típicos, Pan Pavailer



HOGAR Y REGALOS

• Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Peluches y arreglos, Adornos para la casa, Regalos La Promesa, Distribuidora El Roy, Plásticos, Peluches Super O, Peluches, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express



JOYERIA Y RELOJES

• Joyería y fantasía, Joyas Marielos, Joyería Lux, Baterías y Relojes



LIBROS Y TARJETAS

• Peluches y Arreglos, Librería El Recreo, Peluches Super O, Librería Copi-arte



ROPA

• Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Gap PS, Boutique L&B, Totto, Extremos, Soccer Mania, Explosiones, Online Sport, All Landia, Extreme, Piu Bela, Good Price, Bulocks



TRAJES DE BAÑO

• Almacenes Carrión, Boutique Extremos, Sport'n Store, Bulocks



ACCESORIOS

• Le Bolshá, Totto, Fossiles, Complementos y Más



BELLEZA Y SALUD

• Avon, Barbería Gabriel, Angie Spa, Peluquería El Shaddai, Escandinavia Gym, Perfumes



COMIDA Y RESTAURANTES

• Tascoronto, American Doughnuts, Marco Polo, Café, Dominos Pizza, Granizadas, Relojes Café, Sarita, Rico's Restaurant, La Nevería, Que Deli, Taquería Tapachula, Sen Sen, La Cocina de Chabla, Pops, Cevichería La Barra, Little Caesar's, Pollo Campero, McDonald's, Pampa Argentina



DEPORTES Y HOBBIES

• Almacenes Carrión, Deportes 2000, Payless Shoe Source, Shoe Depot, Par 2, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport, Escandinavia Gym



JUGUETES

• Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Planet Games, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express



MUSICA, ELECTRONICOS Y FOTOGRAFIA

• Almacenes Tropigas, Planet Games, Quick Photo, Fuji Film, Almacenes Maya, Computación Ucinet, Computación Zip, Celulares, Electrónicos, Planeta Celular, Cemaco Express, Agencias Way



SERVICIOS

• MC connection, Serprados, Salón El Frutal, Grupo Rosul, Connection, Cable Sur, Sky



ZAPATERIAS

• Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Córdova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport



EL FRUTAL

De todo para todos

Anexo 21
Directorio actual y propuesto



Anexo 22

Comunicación de atributos y comercios – Medios impresos

De todo para todos

 <p>ABARROTES • La Despensa Familiar</p>	 <p>ACCESORIOS • Le Bolshá, Tutto, Fossiles, Complementos y Más</p>	 <p>MATERNIDAD • Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Piu Bela</p>
 <p>BANCA Y FINANZAS • Banco Industrial, Banrural, BAH, Prenda Eléctrico, Cooperativa UPA, Pronet, Guate Prenda</p>	 <p>BELLEZA Y SALUD • Avon, Barbería Gabriel, Angle Spa, Peluquería El Shaddai, Escandinavia Gym, Perfumes</p>	 <p>BEBES • Almacenes Carrión, Le Bolshá, Payless Shoe Source, All Landia, Cemaco Express</p>
 <p>CLINICAS Y OPTICAS • Optica D'oro, Optica Nuevo Amanecer, Veterinaria San Pedro</p>	 <p>COMIDA Y RESTAURANTES • Tacomberto, American Doughnuts, Marso Pato, Café, Dominer Pizzas, Granizadas, Relojés Café, Sábido, Rico's Restaurant, La Novena, Que Quié, Tapería Tapachula, San Ben, La Cocina de Chelá, Pogg, Cervecería La Barca, Little Caesar's, Tollo Campesino, McDonald's, Pampa Argentina</p>	 <p>NIÑOS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Le Bolshá, Planet Games, Payless Shoe Source, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, All Landia, Carrousel, Cemaco Express</p>
 <p>CONVENIENCIA • Pinatas, Lavines, Carrousel, Carolina & H., La Paleta, Stash!, La Holandesa, ISOPAN, Dulces Típicos, Pan Pavallier</p>	 <p>DEPORTES Y HOBBIES • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Payless Shoe Source, Shoe Depot, Par 2, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport, Escandinavia Gym</p>	 <p>DAMAS • Almacenes Carrión, Lovely, Deportes 2000, Leonisa, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshá, Joyería y Fantasía, Cordova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Tutto, Extremos, Lee Shoes, Shoe Depot, Explosiones, Avon, Piu Bela, Joyas Marielos, Extreme, Good Price, Angle Spa, Bullocks, Joyería Lux</p>
 <p>HOGAR Y REGALOS • Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Peluches y Arreglos, Adornos para la casa, Regalos La Promesa, Distribuidora El Rey, Plásticos, Peluches Super O, Peluches, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express</p>	 <p>JUGUETES • Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Planet Games, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express</p>	 <p>CABALLEROS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Gap PS, Boutique L&B, Le Bolshá, Cordova Shoes, Par 2, Tutto, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Extremos, Lee Shoes Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Explosiones, Barbería Gabriel, Online Sport, Peluquería El Shaddai, Bullocks Extreme</p>
 <p>JOYERIA Y RELOJES • Joyería y Fantasía, Joyas Marielos, Joyería Lux, Baterías y Relojes</p>	 <p>MUSICA, ELECTRONICOS Y FOTOGRAFIA • Almacenes Tropiqa, Planet Games, Quiké Photo, Full Film, Almacenes Maya, Computación Ucinet, Computación Zip, Celulares, Electrónicos, Planeta Celular, Cemaco Express, Agencia Way</p>	
 <p>LIBROS Y TARJETAS • Peluches y Arreglos, Librería El Recreo, Peluches Super O, Librería Copi-arte</p>	 <p>SERVICIOS • M Connection, Serpados, Salón El Frutal, Grupo Rosal, Connection, Cable Sur, Sky</p>	
 <p>ROPA • Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Gap PS, Boutique L&B, Tutto, Extremos, Soccer Mania, Explosiones, Online Sport, All Landia, Extreme, Piu Bela, Good Price, Bullocks</p>	 <p>ZAPATERIAS • Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Cordova Shoes, Payless Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport</p>	
 <p>TRAJES DE BAÑO • Almacenes Carrión, Boutique Extremos, Sport'n Store, Bullocks</p>		



Anexo 23

Cronograma de publicidad, promociones y eventos especiales

	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Posicionamiento de la marca																																																
Logotipo y eslogan																																																
Comunicación de atributos y comercios																																																
Directorios																																																
Revista Espacios Villa Nueva																																																
Periódico El Metropolitano - Villa Nueva																																																
Vallas																																																
Publicidad, Promoción y Eventos Especiales																																																
Publicidad																																																
Integración de comercios																																																
Apoyo a restaurantes																																																
Promociones																																																
Raspa y gana con El Frutal																																																
Donde comen 2 comen 3																																																
El Frutal les da la bienvenida																																																
Eventos Especiales																																																
Rodeo																																																
Concierto Día de la Madre																																																
Concurso de bandas																																																
Show navideño de luces																																																

Anexo 24

Comunicación de atributos y comercios – Vallas



Anexo 25

Boleta de encuesta dirigida a los visitantes de El Frutal

**BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS RESIDENTES DEL SECTOR**

Objetivo: Recopilar información que permitirá definir si las estrategias implementadas han mejorado la percepción del centro comercial El Frutal.

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

SECCION 1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

Previo a iniciar con las preguntas del tema, sólo necesito completar algunos datos personales:

a) No preguntar, únicamente anotar el género del entrevistado.

Masculino Femenino

b) ¿Cuál es su edad?

18-24 años <input type="checkbox"/>	46-60 años <input type="checkbox"/>
25-35 años <input type="checkbox"/>	61 ó más <input type="checkbox"/>
36-45 años <input type="checkbox"/>	

c) ¿Cuál es su estado civil?

Soltero Casado Otro: _____

d) ¿En qué colonia reside?

Prados del Tabacal <input type="checkbox"/>	Fuentes del Valle <input type="checkbox"/>	Colinas del Paraíso <input type="checkbox"/>
Residenciales El Frutal <input type="checkbox"/>	Altos de Fuentes <input type="checkbox"/>	Villa Hermosa <input type="checkbox"/>
Paseos de Fuentes <input type="checkbox"/>	Residenciales Petapa <input type="checkbox"/>	Prados de Villa Hermosa <input type="checkbox"/>
Colonia Enriqueta <input type="checkbox"/>	Colonia El Renacimiento <input type="checkbox"/>	San Miguel Petapa <input type="checkbox"/>
Otra: _____		

e) ¿De cuántos niveles es su casa?

1 Nivel 2 Niveles Apartamento

SECCION 2 - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

A continuación le haré algunas preguntas acerca de algunos centros comerciales del sector, ubicados específicamente en Villa Nueva y San Miguel Petapa.

1 ¿Qué centros comerciales del sector conoce? No hay que leer las respuestas, la primera respuesta debe marcarse en la columna de "Primera mención", las siguientes en la columna de "Espontáneo", si no menciona alguna del listado, preguntarle si los conoce y si la respuesta es afirmativo, marcarlo en la columna "Sugerido".

	Primera mención	Espontáneo	Sugerido
El Frutal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si en ninguna de las respuestas anteriores mencionó a El Frutal, continúe el cuestionario únicamente hasta la pregunta # 5

Continuación, anexo 25

- 2 ¿Con qué frecuencia visita los centros comerciales anteriormente mencionados? Si la respuesta es de al menos una vez por semana, marcar la columna "Semanal", si la frecuencia es de menor a semanal pero lo visita al menos una vez al mes, marcar la columna "Mensual", si es menos de una vez al mes anotararlo en la columna "Esporádica".

	Semanal	Mensual	Esporádica
El Frutal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3 De los centros comerciales mencionados, enumere los 3 que más le gustan por orden de preferencia

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>

- a. ¿Por qué razón eligió el centro comercial (leer respuesta anterior) como el que más le gusta?

- 4 El eslogan "De todo para todos" ¿sabe a qué centro comercial pertenece?

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

- 5 ¿Conoce a que centro comercial pertenece el logotipo que a continuación le mostraré? Enseñar el logotipo en la ficha adjunta

El Frutal	<input type="checkbox"/>
Metrocentro Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Pacific Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Paseo Villa Hermosa	<input type="checkbox"/>
Plaza San Diego	<input type="checkbox"/>
Pradera Express Villa Nueva	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
No lo conoce	<input type="checkbox"/>

Para las personas que en la pregunta # 1 no mencionaron de forma espontánea al centro comercial El Frutal, concluir aquí el cuestionario.

A partir de ahora todas las preguntas que le haré son con relación al centro comercial El Frutal.

- 6 ¿Por qué motivos visita usted el centro comercial El Frutal? Leer las respuestas

Compras	<input type="checkbox"/>	Super	<input type="checkbox"/>	Paseo / Diversión	<input type="checkbox"/>
Pagos	<input type="checkbox"/>	Comida	<input type="checkbox"/>	Cercanía	<input type="checkbox"/>
Otro:	<hr/>				

Continuación, anexo 25

7 ¿Qué definición se identifica mejor con El Frutal? Leer las respuestas

Familiar	<input type="checkbox"/>	Variedad	<input type="checkbox"/>	Cercano	<input type="checkbox"/>
Económico	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>	Seguro	<input type="checkbox"/>
Otro:	_____				

8 ¿Cómo califica la diversidad de comercios de El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>		

9 ¿Cómo califica el Food Court de El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>		

10 En general ¿cómo califica usted al Complejo Comercial El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>		

SECCION 3 - PROMOCION Y PUBLICIDAD

11 ¿Durante los últimos 30 días recuerda usted haber visto publicidad de El Frutal?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 14.

12 ¿En qué medio vio publicidad de El Frutal? Leer las opciones

Periódico	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>	Vallas	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	Volantes	<input type="checkbox"/>	Otro:	_____

13 ¿Cómo califica la publicidad de El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>		

13 ¿Han existido promociones en el centro comercial El Frutal?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 17.

14 ¿Alguna de las promociones realizadas en El Frutal le ha motivado visitarlo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

15 ¿Cómo califica las promociones realizadas por El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>		

16 ¿Cuál es la promoción que más le gustó de las realizadas en El Frutal?

17 ¿Han habido eventos especiales en el Complejo Comercial El Frutal?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 20.

Continuación, anexo 25

18 ¿Cómo califica los eventos especiales realizados por El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

19 ¿Cuál es el evento que más le gustó de los realizados en El Frutal?

SECCION 4 - SERVICIO AL CLIENTE

20 ¿Cómo califica la atención del personal de seguridad al ingreso del parqueo? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

21 ¿Cómo califica la atención del personal que atiende en los distintos comercios? Leer las opciones

Muy bueno
Malo

Bueno
Muy malo

Regular

Anexo 26

Publicidad para integración de comercios – Rótulo en comercios



Anexo 27
Publicidad para integración de comercios – Paso peatonal



Anexo 28
Publicidad para integración de comercios – Rótulo en talanquera



Anexo 29

Publicidad de apoyo a restaurantes – Rótulo en talanquera



Anexo 30
Promoción raspa y gana con El Frutal – Cupón

**Raspa y
gana con**

No. 33568912

Premio  Lugar de Canje



**EL FRUTAL**
De todo para todos

Anexo 31
Promoción raspa y gana con El Frutal – Playera, gorra y llavero



Continuación, anexo 31



Anexo 32

Promoción raspa y gana con El Frutal – Afiche y volante

Raspa y gana con



EL FRUTAL
De todo para todos

**Por cada Q200 de
consumo en**

**Pop's - Cevichería La Barca
Little Caesar's - Pollo Campero
Carolina & H - Cemaco Express
McDonald's - Pampa Argentina
La Paleta - Agencias Way - Shell**

**recibe un cupón,
ráspalo y gana muchos
premios que podrás
canjear en**

EL FRUTAL

Anexo 33

Promoción donde comen 2 comen 3 – Banner, afiche y volante

¡Donde comen 2,
comen 3!

**Los martes y jueves
de 12:00 a 14:00 horas
en El Frutal
comen 3 personas y
sólo pagan 2 platos**

Oferta válida en los restaurantes
Tacontento - Sen Sen
Rico's Restaurant - Don Vito Peperoni
Taquería Tapachula
La Cocina de Chatía
Que Deli - Pampa Argentina
Cevichería La Barca



EL FRUTAL
De todo para todos

Anexo 34

Promoción El Frutal les da la bienvenida – Cupón raspable



EL FRUTAL
De todo para todos

les da la
bienvenida

No. 33568912

Premio	Lugar de Canje
	

Anexo 35

Promoción El Frutal les da la bienvenida – Unifoliar

Anverso



EL FRUTAL
De todo para todos

EL FRUTAL
les da la bienvenida!

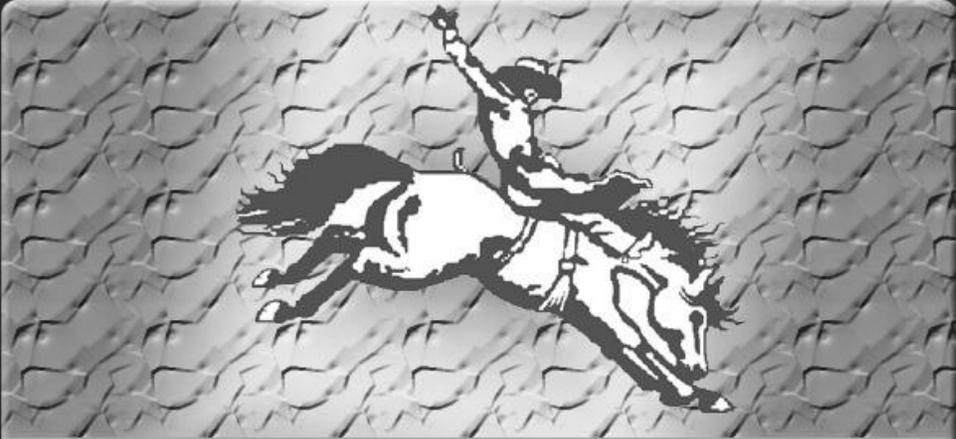
Reverso

DIRECTORIO

- ABARROTES**
 - La Despensa Familiar
- BANCA Y FINANZAS**
 - Banco Industrial, Bantur al, BMM, Prenda Efectivo, Cooperativa UPA, Pronet, Guate Prenda
- CLINICAS Y OPTICAS**
 - Optica D'oro, Optica Nuevo Amanecer, Veterinaria San Pedro
- CONVENENCIA**
 - Pícaras, Llavines, Carrousel, Carolina & H, La Paleta, Shell, La Holandesa, ISOPAN, Dulces Tipicos, Pan Pavailler
- HOGAR Y REGALOS**
 - Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Peluches y arreglos, Adornos para la casa, Regalos, L Promesa, Distribuidora El Rey, Plásticos con Peluches Super O, Peluches, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express
- JOYERIA Y RELOJES**
 - Joyería y fantasía, Joyas Maritimas, Joyeria Lux, Baterías y Relojes
- LIBROS Y TARJETAS**
 - Peluches y Arreglos, Librería El Recreo, Peluches Super O, Librería Copi-art
- ROPA**
 - Almacenes Carrión, Lovely, Leonisa, Cap PC, Boutique El, Totto, Extreme, Soccer Mania, Explosiones, Online Sport, All Landia, Extreme, Plus Bela, Good Price, Bullocks
- TRAJES DE BANO**
 - Almacenes Carrión, Boutique Extreme, Sport'n Store, Bullocks
- ACCESORIOS**
 - La Bolcha, Totto, Fossiles, Complementos y Más
- BELLEZA Y SALUD**
 - Avon, Barberia Gabriel, Angie Spa, Peluqueria El Shaddai, Escandinavia Gym, Perfumes
- COMIDA Y RESTAURANTES**
 - Tascadero, American Diner, Mario Polo, Cafe, Dominos Pizzeria, Granizado, Bricios Cafe, Sables, Ricco's Restaurant, La Nueva, Que Deli, Tascadero Tascadero, San Juan, La Cocina de Chela, Pops, Condesa La Barea, Little Caesar's, Pollo Campero, McDonald's, Pines Argentina
- DEPORTES Y HOBBIES**
 - Almacenes Carrión, Deportes 2000, Profess Shoe Source, Shoe Depot, Par 2, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport, Escandinavia Gym
- JUGUETES**
 - Almacenes Carrión, El Mismo Precio, Planet Games, Juguetes y Arreglos, Cemaco Express
- MUSICA, ELECTRONICOS Y FOTOGRAFIA**
 - Almacenes Tropicas, Planet Games, Quick Photo, Fuji Film, Almacenes Maya, Computacion Home, Computacion Zip, Celulares, Electronicos, Planeta Celular, Cemaco Express, Agencia Way
- SERVICIOS**
 - M Connection, Serprados, Salón El Frutal, Grupo Rosal, Connection, Cable Sat, Sky
- ZAPATERIAS**
 - Almacenes Carrión, Deportes 2000, Calzado Roy, Caridya Shoes, Profess Shoe Source, Calzado Modelo, Par 2, Lee Shoes, Shoe Depot, Soccer Mania, Sport'n Store, Online Sport

Anexo 36
Rodeo – Afiche y volante

GRAN ROPEO



*A realizarse el domingo 4 de marzo a las 17:00 horas
a un costado de Cemaco*

*Obtén tu entrada completamente gratis al mostrar en el kiosco de Grupo Rosul
tu factura por una compra de Q200 ó más de cualquier comercio de El Frutal**



EL FRUTAL

De todo para todos

*No habrá entradas a la venta

Anexo 37

Concierto día de la madre – Afiche y volante

Concierto para las Mamás



*Feliz Día
Mamá*

*A realizarse el domingo 6 de mayo a las 17:00 horas
a un costado de Cemaco*

*Obtén tu entrada completamente gratis al mostrar en el kiosco de Grupo Rosul
tu factura por una compra de Q200 ó más de cualquier comercio de El Frutal **



EL FRUTAL
De todo para todos

*No habrá entradas a la venta

Anexo 38
Concurso de bandas – Afiche y volante

Concurso de Bandas EL FRUTAL



*Asiste al Concurso de Bandas organizado por El Frutal
y apoya a tu favorita
Sábado 8 de septiembre a partir de las 14:00 horas*



EL FRUTAL

De todo para todos

Anexo 39

Show navideño de luces – Afiche y volante

Show navideño de luces



***Asiste con toda tu familia al centro comercial El Frutal
el domingo 16 de diciembre a las 19:00 horas
y disfruta del tradicional show navideño de luces***



EL FRUTAL
De todo para todos

Anexo 40

Boleta de encuesta dirigida a los condóminos de El Frutal

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONDÓMINOS (PROPIETARIOS DE COMERCIOS)

Objetivo: Recopilar información que permitirá definir si las estrategias implementadas han mejorado la percepción del centro comercial El Frutal.

Instrucciones: Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

SECCION 1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

Previo a iniciar con las preguntas del tema, sólo necesito completar algunos datos personales:

a) No preguntar, únicamente anotar el género del entrevistado.

Masculino

Femenino

b) No preguntar, sólo anotar el nombre del comercio

SECCION 2 - PROMOCION Y PUBLICIDAD

1 ¿Durante los últimos 30 días recuerda usted haber visto publicidad de El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 4.

2 ¿En qué medio vio publicidad de El Frutal? Leer las opciones

Periódico

Revistas

Vallas

TV

Volantes

Otro: _____

3 ¿Cómo califica la publicidad de El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

3 ¿Han existido promociones en el centro comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 7.

4 ¿Alguna de las promociones realizadas por El Frutal ha incrementado el tráfico de personas?

Sí

No

5 ¿Cómo califica las promociones realizadas por El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

6 ¿Cuál es la promoción que en su opinión mayor tráfico de personas generó en El Frutal?

7 ¿Han habido eventos especiales en el Complejo Comercial El Frutal?

Sí

No

a. Si su respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario pasar a la pregunta # 10.

8 ¿Cómo califica los eventos especiales realizados por El Frutal? Leer las respuestas

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

9 ¿Cuál es el evento que mayor tráfico de personas generó en El Frutal?
