

CENTRO COMERCIAL GRAN SAN VICTORINO

CARLOS ANDRES MORA DIAZ

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
BOGOTÁ
2.012**

CENTRO COMERCIAL GRAN SAN VICTORINO

CARLOS ANDRES MORA DIAZ

**Informe Final de investigación presentado como requisito parcial para optar
al título de Gerencia de Mercadeo**

Tutor:

MIGUEL SAMIR KIUHAN M.

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
BOGOTÁ
2.012**

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos.....	15
3. JUSTIFICACION.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. El comercio popular en San Victorino	17
4.2. El Madrugón	19
4.3. Transformación de San Victorino con un Centro Comercial.....	22
5. MARCO TEORICO	26
5.1. Historia del Madrugón.....	26
5.2. Las Bodegas y los Clientes.....	29
5.3. Los clientes minoristas	30
5.4. Los Consumidores mayoristas	30
6. ASPECTOS METODOLOGICOS	31
6.1. Tipo de Estudio.....	31
6.2. Metodología de Investigación	31
6.3. Investigación Descriptiva	32
6.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de la información.....	32
6.5. Tratamiento de la Información	32
7. PLAN TEMATICO.....	34
7.1. Análisis Interno – Empresa	34
7.2. Análisis Interno – Producto	36
7.2.1. Análisis de Atributos.....	36

7.2.2.	Análisis de Posicionamiento.....	37
7.2.3.	Determinación de la etapa del Ciclo de Vida	38
7.2.4.	Objetivos y Estrategias utilizadas actualmente	39
7.2.5.	Análisis de Ingresos	39
7.3.	Análisis Externo – Mercado	39
7.3.1.	Análisis de la estructura del mercado	39
7.3.2.	Determinación del Mercado Relevante	44
7.3.3.	Atractivo del Mercado	45
7.3.4.	Evolución y Tendencias del Mercado	45
7.4.	Análisis externo – USUARIO	47
7.4.1.	Perfil de usuario del Centro Comercial	47
7.4.2.	Centro de Compra.....	47
7.4.3.	Rotación de Clientes	48
7.4.4.	Proceso de Compra del producto o Servicio	49
7.4.5.	Pautas de Compras.....	50
7.5.	Análisis externo – Competencia.....	50
7.5.1.	Principales Competidores (Directos e Indirectos)	50
7.5.2.	Grupo Estratégico	51
7.5.3.	Plan de Expansión de los competidores	52
7.5.4.	Calificación de la Competencia Directa	52
7.6.	DOFA	53
7.6.1.	Fortalezas y oportunidades	53
7.6.2.	Oportunidades y Amenazas	54
7.6.3.	Diagnostico	55
8.	PLAN DE MERCADEO.....	58
8.1.	Objetivos del Plan.....	58
8.1.1.	Objetivos Cuantitativos	58
8.1.2.	Objetivos de Rentabilidad	58
8.1.3.	Objetivos Cualitativos.....	58
8.2.	Estrategias Básicas	59
8.2.1.	Estrategias para estimular la demanda primaria	59

8.2.2. Estrategias para estimular la demanda selectiva	59
8.3. Programas de Marketing.....	59
8.3.1. Servicio.....	59
8.3.1.1. Objetivos de servicio	60
8.3.2. Mezcla Promocional.....	60
8.3.2.1. Marketing Directo.....	60
8.3.2.2. Sistemas a Utilizar	61
8.3.2.3. Mecanismos de Respuesta	61
8.3.2.4. Relaciones Públicas.....	61
8.3.2.5. Promoción.....	61
8.3.2.6. Publicidad	62
8.3.2.7. Merchandising.....	63
9. ESTRATEGIAS.....	64
9.1. Organización de Eventos	64
10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	76
11. CONCLUSIONES	77
12. BIBLIOGRAFÍA.....	78
13. ANEXOS.....	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Objetivos estratégicos del Proyecto San Victorino Centro Comercial.....	24
Tabla 2: Análisis de Atributos	37
Tabla 3: Ingresos Centro Comercial Gran San	39
Tabla 4: Centros Comerciales Construidos entre 1970 y 2000.....	41
Tabla 5: Centros Comerciales Construidos entre 2004 y la actualidad	43
Tabla 6: Segmentación	47
Tabla 7: Plan de Expansión de un competidor	52
Tabla 8: Calificación en Factores claves de Éxito	52
Tabla 9: Atributos y Beneficios de la Competencia.....	53
Tabla 10: Matriz MEFI.....	54
Tabla 11: Matriz MEFE	54
Tabla 12: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)	55
Tabla 13: Matriz del Perfil de Competencia (MPC)	56
Tabla 14: Proyección de Ingresos.....	58

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafico 2: Proceso de compra del producto o Servicio	49
Grafico 3: Mapa de Competidores	50
Grafico 4: Grupo Estratégico	51
Grafico 5: Posición de Estrategia y Evaluación de Acción.....	56
Grafico 6: Atributos y Posicionamiento	60

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Parque Tercer Milenio.....	22
Imagen 2. Parque de la Mariposa.....	23
Imagen 3. “Al que madruga el Gran San le ayuda”.....	65
Imagen 4. “Regreso a Clases”.....	65
Imagen 5. “El Teatro Iberoamericano también lo vive el Gran San”.....	66
Imagen 6. “Cada hora las mamás ganan con el Gran San”.....	68
Imagen 7. “Boleto Regalo GranSan”.....	68
Imagen 8. “Viaje con el Gran San”.....	69
Imagen 9. “Vuela por tu cometa al Centro Comercial Gran San”.....	70
Imagen 10. “Vive el Amor y la amistad con el Gran San”.....	71
Imagen 11. “Desfile de Brujas”.....	72
Imagen 12. “El Gran San apoya su Negocio”.....	73
Imagen 13. Revista del Gran San Victorino.....	74

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Actividades

Anexo B. Plan de Ingresos

Anexo C. Pronostico de Ingresos

Anexo D. Presupuesto de Gastos de Marketing

Anexo E. Proyección de Estado de Resultados

RESUMEN

En este informe se pretende evaluar y analizar el entorno interno y externo del Centro Comercial Gran San Victorino, esto con el fin de proponer diferentes estrategias de marketing y publicidad que hagan de este lugar un espacio de mayor reconocimiento, aceptación y el principal lugar de abastecimiento para comerciantes que compran prendas de vestir al por mayor para abastecer sus (pequeños o medianos) negocios. Como resultado de estas estrategias planteadas, se realizara una comparación de las cifras de los últimos 3 años versus la proyección esperada producto de las estrategias propuestas con el fin de llegar a un porcentaje de incremento en ingresos esperados.

GLOSARIO

Atributos de producto: Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad

Competitividad: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Decisión de Compra: Se denomina proceso de decisión de compra a las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios.

Demanda de mercado: Se denomina proceso de decisión de compra a las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios.

Estrategia de marketing: Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca.

Fidelización: La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Marketing: Philip Kotler (considerado por algunos padre del *marketing* (Kotler, 2008)) es «el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios»

Mercado: Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Posicionamiento: Es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.

Publicidad: es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

Producto: es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción.

Recordación de marca: Es el nivel de conocimiento que el consumidor tiene de una marca, es totalmente medible y se refiere a la posición que una marca ocupa en la mente de la población. Se obtiene por medio de encuestas y se representa por medio de estadísticas.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

INTRODUCCION

El Presente trabajo tiene como finalidad sugerir a la administración del Centro Comercial Gran San, un plan de marketing que genere una demanda primaria y selectiva utilizando estrategias de publicidad novedosas las cuales hagan de esté un espacio atractivo y rentable para el fabricante o vendedor mayorista.

A través de una investigación detallada se propondrán diferentes estrategias enfocadas a aumentar el volumen de visitantes enfocando así el posicionamiento de la marca mediante campañas que promuevan las cualidades del marketing generando una ventaja competitiva frente a su competencia actual.

1. PROBLEMA

El Centro comercial San Victorino busca aumentar el volumen de visitas y crear un posicionamiento de marca para ser más reconocido en el mercado, ya que hoy en día no tiene recordación en la mente de sus visitantes, no se genera suficiente publicidad y no se aprovechan de manera optima sus ingresos y recursos para generar una mayor utilidad.

1.1. Planteamiento del problema

El Centro Comercial San Victorino o conocido como El Gran San ubicado en la ciudad de Bogotá pretende especializarse en una categoría especial de ropa informal distinguiéndose por sus bajos precios, ferias de Madrugón y eventos innovadores todos los meses, generando así una mayor participación de visitas de comerciantes que van a comprar al centro comercial.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la mejor o mejores estrategias de marketing que contribuirán a incrementar la demanda de comerciantes que visitan el Centro Comercial el Gran San Victorino?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

El Gran San pretende aumentar el volumen de comerciantes que visitan el centro comercial formulando posibles estrategias que con llevan al fortalecimiento, reconocimiento y posicionamiento de la marca.

2.2. Objetivos específicos

- Captar un mayor número de clientes, incentivando las ventas, dar a conocer nuevos productos y lograr una mayor cobertura o exposición de los productos que comercializa el Gran San.
- Organizar sorteos o concursos para el beneficio de los clientes internos y externos, esto con el fin de aumentar el volumen de visitas y la decisión de compra.
- Fidelizar más a los clientes actuales.
- Recuperar clientes “perdidos”.
- Aumentar la satisfacción general
- Mejorar la calidad del servicio dando una buena formación y orientación a pequeñas y medianas empresas de marcas que conforman el Centro Comercial.

3. JUSTIFICACION

Debido a la gran competencia del mercado textil y el aumento de necesidades en diferentes partes del país, el Gran San ofrece economía, oportunidad de trabajo y crecimiento a los pequeños y medianos fabricantes de ropa formal e informal brindándoles un espacio para comercializar y competir sanamente frente al mercado.

Así también las visitas que recibe hoy en día el Centro Comercial son en su mayoría comerciantes dueños de pequeños negocios ubicados en diferentes regiones del país (principales, medianas y pequeñas ciudades, pueblos, barrios, etc.), madres cabeza de familia, o simplemente personas en busca de una oportunidad de rendimiento económico para su sostenibilidad y la de su familia.

La idea con este trabajo es dar a conocer este espacio tanto para los nuevos fabricantes como comerciantes y personas que aun desconocen su existencia. Por esto se propondrán estrategias de marketing dirigidas a incrementar el volumen de visitas al centro comercial, aumentar la decisión de compra, fidelización de visitantes existentes y además de esto crear estrategias de posicionamiento de marca para el “Centro Comercial Gran San Victorino”

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. El comercio popular en San Victorino

Mientras que el modelo inicial y auge de los Centros Comerciales se encontraba dirigido a las clases más altas de la sociedad, cuando nació Unicentro (al norte de Bogotá), en otros sectores, como en el centro de la ciudad crecía otro tipo de comercio más popular, con la existencia de las Galerías Nariño en el sector de San Victorino del cual se hablaba como el “Unicentro de los pobres” o comercio del “Agáchese”.

Estos esquemas de los Centros Comerciales demandaban realizar grandes inversiones, intervenciones a los espacios y amplias construcciones, en tanto en San Victorino, como copia de este modelo, se empezó a realizar un proceso de englobe de terrenos para dar un uso de gran almacén que era una bodega de doble altura donde se ofrecían variedad de productos, en su mayoría textiles y productos para el hogar, en estos espacios la intervención era mucho menor ya que se realizaban divisiones en vidrio y/o utilizando perfiles en aluminio.

San Victorino se especializó como distribuidor al mayoreo de todo tipo de productos, que se distribuían a toda la ciudad, compitiendo con otros centros o zonas comerciales que existían con menores precios.

Es así como, mientras que en algunas zonas de la ciudad (en su mayoría al norte) se edificaban varios Centros Comerciales que contribuían al desarrollo de la ciudad y a una dinámica de crecimiento de la actividad económica, el sector de San Victorino no logró tener un espacio físico adecuado para su normal funcionamiento, ya que éste se invadió por vendedores ambulantes, generando congestión y hacinamiento, trayendo como consecuencia una degradación de las condiciones sociales y económicas de los habitantes del sector.

De esta forma San Victorino se convirtió con el tiempo en un foco de inseguridad y depresión urbanística que irradiaba deterioro en su área de influencia, haciendo prioritaria una intervención que descongestionara y recuperara el espacio público en este importante sector de la ciudad.

Frente a la problemática que siempre ha presentado la ciudad a partir de la creación del Acuerdo 6 de 1990, por medio del cual se buscaba la creación, producción, rehabilitación, restitución, recuperación, administración y aprovechamiento del espacio público, y la Constitución de 1991 en donde se le daría prioridad al interés colectivo sobre el particular y con la responsabilidad de los alcaldes en este tema, estos han tratado de reubicar a los vendedores informales y/o ambulantes.

El gobierno que Antanas Mockus fue uno de los primeros en forjar el concepto de “espacio público como sagrado” a partir de su idea de formar ciudad. Los alcaldes, por medio del Fondo de Ventas Populares (FVP), iniciaron un proceso de reubicación de los vendedores que estaban obstruyendo el espacio. Así, en la administración de Antanas Mockus se invirtieron 1738 millones de pesos en proyectos de reubicación. Por su parte, en la administración de Peñalosa, se invirtieron 2945 millones (Galindo Cubillos, 2011).

Este proceso de reubicación consistía en relocalizar estos vendedores en las denominadas Casetas Ferias Populares, donde en pequeños locales se comercializaban los productos.

Para Sonia Mendoza, secretaria general de una asociación de la localidad de Santa Fe que lidera a 7000 vendedores ambulantes en la lucha por el espacio público, la gestión del FVP ha sido muy ineficiente. La vendedora comenta que “todas las alcaldías han fracasado tratando de organizar y de formalizar a los vendedores” y agrega, “el FVP se ha absorbido el presupuesto de los vendedores ambulantes y no ha dado soluciones reales” (Galindo Cubillos, 2011).

A raíz de estos cambios y conciencia de la recuperación del espacio público aparecieron pequeños centros comerciales dentro de las construcciones existentes, siendo uno de los espacios más dinámicos de la economía informal.

En la actualidad San Victorino sigue siendo el lugar comercial y centro de distribución de mercancías por excelencia de las clases populares de la ciudad.

En la actualidad San Victorino sigue siendo el lugar comercial y centro de distribución de mercancías por excelencia de las clases populares de la ciudad.

4.2. El Madrugón

En este proceso de reubicación y recuperación del espacio público, los propietarios de grandes bodegas y lotes en el sector, realizan las adecuaciones de estos espacios para empezar a arrendar pequeños lugares a dichos vendedores y continuar con sus actividades comerciales.

Es así como nace el fenómeno de ventas populares más reconocido en la ciudad "El Madrugón", el modelo de este negocio nació 45 años atrás de la mano de Raquel Rojas Alfonso, una mujer de Cucunubá, Boyacá, que vendía ruanas en el centro de la capital todos los miércoles en la madrugada, cerca a un paradero de buses intermunicipales. "A ella se le fueron uniando vendedores de cobijas, y al poco tiempo llegaron fabricantes de jeans, pantalones, camisas, camisetas, sudaderas, pantalonetas, pijamas, ropa interior, zapatos en cuero, tenis, sandalias, pantuflas, bolsos para mujer, maletas, maletines, billeteras, etc.", explica Jorge Alberto Villalobos, gerente del centro Comercial El Gran San Victorino, o más conocido como el 'Gran San' (El Tiempo, 2007).

Territorialmente, El Madrugón está ubicado en el sector de San Victorino, en el Centro de Bogotá (Colombia), entre las carreras 10ª y carrera 14 o Avenida Caracas y entre las calles 11 y 9ª, donde los días miércoles y sábados, entre las 3:00 a.m. y 10:00

a.m. se comercializan productos en su mayoría de ropa y calzado al por mayor; comerciantes de toda la ciudad y hasta de varias ciudades del país llegan en busca de productos para surtir sus locales.

El negocio es tan rentable que, según Fenalco, las ventas de cada uno de estos comerciantes pueden superar los \$50 millones al mes, gracias a las 100 mil personas que llegan a comprar cada día de Madrugón y que, cerca del 60% de ellas, son las que surten los almacenes de ropa y calzado de los pueblos y municipios de Cundinamarca, Boyacá y Tolima. Aunque es importante señalar que por ser un mercado informal, no ha sido medido por ningún gremio, situación que desvía un poco las estadísticas de este gran mercado.

El negocio es tan rentable que, según Fenalco, las ventas de cada uno de estos comerciantes pueden superar los \$50 millones al mes, gracias a las 100 mil personas que llegan a comprar cada día de Madrugón y que, cerca del 60% de ellas, son las que surten los almacenes de ropa y calzado de los pueblos y municipios de Cundinamarca, Boyacá y Tolima. Aunque es importante señalar que por ser un mercado informal, no ha sido medido por ningún gremio, situación que desvía un poco las estadísticas de este gran mercado.

En San Victorino hay cerca de 2000 empresas que están vinculadas al comercio del Madrugón. Sin embargo, si tenemos en cuenta que en la actualidad hay 16 bodegas, y que en promedio hay por cada una 300 puestos, puede decirse que hay aproximadamente 4800 puestos en los que se exponen las mercancías.

En estas bodegas, los espacios de los comerciantes tienen una dimensión de un metro veinte centímetros por un metro (1.20 mt * 1 mt) y quienes accedan a ellos tienen que pagar aproximadamente un arriendo mensual que oscila entre \$180.000 y los \$285.000 pesos. Hay que agregar que la motivación de los agentes comerciantes por acceder a este espacio aumenta si se tiene en cuenta que no deben pagar impuestos ni servicios públicos, lo cual repercute también en el bajo costo de las prendas que allí

se comercializan. Puede decirse entonces que los puestos del Madrugón son espacios muy apetecidos por estas características ya mencionadas puesto que no comprometen permanentemente la participación comercial de los microempresarios. El precio del arriendo del puesto puede variar de acuerdo a su ubicación en la bodega pues sitios ubicados cerca a las entradas o salidas pueden tener valores más altos. Esto depende también de las dinámicas comerciales que se desarrollen en cada bodega, pues los precios no están estandarizados en todas las 16 y hay unas que tienen más trayectoria y afluencia de público que otras. Igualmente, algunos comerciantes del lugar tienen 'una prima' sobre el lugar que trabajan, lo cual puede interpretarse como el derecho adquirido por el comerciante a ser él la única persona que puede explotar su propio espacio en días de Madrugón. Esto ha hecho que se desarrolle también un mercado inmobiliario informal pues esos espacios comerciales pueden ser transados lo cual ha dado a que exista un juego especulativo sobre el precio real de los puestos. Se sabe por ejemplo que en algunas bodegas hay puestos valuados entre los \$8 y \$20 millones de pesos. (Prieto Ruíz, 2009).

Es así como el mercado del madrugón se ha convertido en gran participante de la economía de la ciudad, ya que aunque se manejan precios muy bajos en los productos comercializados, estos se venden en grandes cantidades. Allí en el sector de San Victorino las estrategias de publicidad y mercadeo no son un objetivo principal de las empresas.

Estos productos, aunque más económicos en comparación con algunos almacenes que han llegado a la ciudad, son considerados por Fenalco como manufactura de excelente calidad, y si a esto adicionamos que muchos de los almacenes en toda la ciudad compran la mercancía en este lugar para después venderlos a precios más altos en sus propios locales.

4.3. Transformación de San Victorino con un Centro Comercial

El centro de la ciudad se encuentra en un proceso de buscar una imagen diferente a la que se ha mostrado a lo largo de los años, acompañada de una renovación y nueva dinámica económica, donde se genere empleo y sobre todo atraiga inversión privada.

En la actualidad se encuentra en marcha un proyecto de renovación urbana enmarcada en parte por lo dispuesto en el plan de ordenamiento territorial de Bogotá, Decreto 469 del año 2003. Esta nueva cara del centro, ya ha mostrado un cambio por cuenta de intervenciones urbanas que han logrado recuperar terrenos para ser puestos al servicio de la comunidad. Entre ellas se destacan el Parque Tercer Milenio y el Parque de la Mariposa.



Imagen 1. Parque Tercer Milenio



Imagen 2. Parque de la Mariposa

Así mismo y dentro de la dinámica de los Centros Comerciales en Bogotá, se pretende crear un mega complejo empresarial, en la zona comercial más antigua de la ciudad, denominado San Victorino Centro Internacional de Comercio Mayorista, obra que pretende beneficiar a los empresarios industriales, fabricantes y comerciantes del sector, que tendrán la oportunidad de vender sus productos al por mayor y al de tal.

La construcción de San Victorino Centro Comercial es una de las principales obras de la Empresa de Renovación Urbana (ERU), encargada de tres proyectos más de renovación urbana en el centro de la ciudad. Así mismo es liderado por la administración distrital, junto con las Secretarías y entidades vinculadas a los sectores Hábitat, Gobierno, Salud, Desarrollo Económico, Cultura, Movilidad y Educación. Según una nota del Banco de la República, este proyecto demandará una inversión cercana a los \$420 mil millones, y que demorará aproximadamente 18 meses, los diseños ya se encuentran hechos, los predios ya fueron comprados por el Distrito y la licencia de construcción ya fue emitida.

Será un moderno espacio de 120.000 m², que espera acoger a más 9.000 comerciantes. Además del recinto comercial, contará con un centro mayorista y empresarial, un club de negocios y espacios para los vendedores informales.

El centro comercial vinculará a los comerciantes tradicionales de San Victorino y a los vendedores ambulantes de la zona. Su diseño moderno busca convertirlo en un nuevo atractivo turístico y comercial, además, contará con amplias zonas verdes y otras zonas peatonales que unirán el sector del parque Tercer Milenio con San Victorino y el parque de la Mariposa en el Eje Ambiental.

Objetivos estratégicos del proyecto
Impulsar el proceso de renovación urbana, potencializando el centro de la ciudad como atractivo para la inversión privada y lugar de residencia de muchos ciudadanos.
Articular las cadenas productivas populares y otros encadenamientos económicos que confluyen allí.
Elevar la productividad y la competitividad urbanas de las actividades relacionadas con la pequeña producción y sus canales de comercialización.
Mejorar las condiciones de localización y acceso a los mercados intra-urbanos y extra-urbanos del comercio popular.
Incluir a los diferentes actores sociales que forman parte del comercio que funcionan en el sector, durante la etapa de gestión del proyecto.
Optimizar el uso del suelo del sector, generando mejores condiciones de espacio público y movilidad.

Fuente: Disponible en internet en: <http://www.centrosanvictorino.com>

Tabla 1. Objetivos estratégicos del Proyecto San Victorino Centro Comercial

De acuerdo con esta información, podemos deducir fácilmente que este proyecto más que buscar un beneficio particular de aquellas grandes constructoras que invierten en la edificación de Centros Comerciales, busca un beneficio para la sociedad y para los comerciantes de la zona.

Lo anterior, basados en que los problemas de movilidad y espacio público que se presentan actualmente en el centro de la ciudad afectan a todos aquellos que de una u otra forma interrelacionan allí, ya sea por vivienda o por trabajo. Al realizarse esta transformación el centro será un lugar más atractivo para todos.

Por otra parte, al encontrar una cara más amable en el centro de Bogotá se pueden mejorar las actividades comerciales de aquellas personas que tienen su sustento en la venta de diferente clase de productos, mejorando la productividad y competitividad de

estos comerciantes; y buscando una mejor calidad de vida para aquellos que viven o trabajan en este sector y buscando cada día atraer más inversión en el mismo.

"En San Victorino hay un volumen muy importante de negocios que pretendemos canalizar mediante la construcción de este complejo. La idea es que el Centro de Comercio sirva de vitrina internacional para que los empresarios logren afianzar sus lazos con el mercado exterior", Julián Gómez Naranjo, gerente de la empresa Urbe Capital." (Escobar, 2011)

Este nuevo proyecto de Centro Comercial, tiene unos rasgos algo diferentes a los que actualmente se encuentran en la ciudad y la principal característica es que se busca potencializar el comercio mayorista del sector de San Victorino, se busca atraer clientes con la necesidad de abastecer negocios dentro o fuera de la ciudad, incluso fuera del país.

En la mayoría de los centros comerciales existentes se realizan negociaciones de pequeñas cantidades (unidades por comprador), mientras que en San Victorino Centro Comercial se busca realizar comercio al por mayor, creando un sistema de negocios mejorando la calidad de vida de todos, esto debido a que en este complejo se pretende construir un club de negocios, centro empresarial, recinto comercial etc.

Es importante señalar que éste como los otros centros comerciales busca tener en un mismo sitio muchos productos y/o servicios que ofrecer a todos sus clientes, adicionando que se encuentra en todo el Centro de Bogotá.

5. MARCO TEORICO

5.1. Historia del Madrugón

Hace cerca de cincuenta (50) años, en Cucunuba Cundinamarca se tejían ruanas y cobijas que eran comercializadas en San Victorino. Las señoras fabricantes venían a entregar los pedidos los días miércoles y se venían en la primera flota Rápido el Carmen que salía de Ubaté con el propósito de entregar sus pedidos y estar nuevamente en el pueblo antes de medio día, como el paradero de la flota Rápido el Carmen quedaba en la Calle 11 con caracas, mientras esperaban la flota se quedaban ofreciendo en el andén lo que sobraba o les devolvían, resultando atractivo para ellas por que los comerciantes de San Victorino se acostumbraron a acudir a esta cita de los miércoles a las 5:00 am a adquirir sus productos y, como en cualquier negocio que se mueve, por la relación oferta demanda en temporada, venía la señora Raquel Rojas con sus hijas, hijos y familiares, fue creciendo el negocio y por supuesto acudían más clientes, se fue pegando el de los tintos, el de el agua , el de los guantes de lana y porque no, el de la ropa.

Durante muchos años, este mercado se fue consolidando hasta convertirse en un estorbo para los mismos comerciantes del sector, ya que los veían como competencia grande; por lo tanto, empezaron a exigirles a las autoridades quitaran esta actividad; ellos vieron la necesidad de asociarse pues ya con un número de oferentes de más de 100 personas no era fácil quitarlos; entonces, fueron trasladados inicialmente para el sector de las galerías Antonio Nariño, donde también generaron rechazo y traslado; así pues, fueron ubicados en diferentes sitios hasta llegar a la carrera 13 con 15 frente a la iglesia de la Capuchina donde permanecieron por muchos años, ya entonces surgió la Asociación que los agrupaba denominada Asociación de Expositores de Tejidos y Artesanías de Colombia (ASOEXTARCOL). El mercado ya también tenía nombre, que obedecía a mercado textil, fue entonces cuando en el año 1.996 el alcalde local de turno Dr. Araujo inicio nuevamente la acción para desalojarlos de forma definitiva. Fue cuando empezaron conversaciones entre la Junta Directiva de la Asociación,

encabezada por el señor Germán Pineda, Miguel Calderón, Emilce Jerez y Anabel con la gerencia del Centro Comercial GranSan, para llegar a un acuerdo de ubicarlos en la terraza del GranSan con algunos requisitos como: que solo estuvieran los asociados, que ingresaran a la actividad por el parqueadero y que ningún expositor podía entrar al Centro Comercial antes de su apertura al público que era a las 8:00 am.

Como último se estableció que no se haría contrato con la Asociación sino convenios individuales y que el pago era \$500 por día de mercado.

Así pues el primer miércoles de septiembre de 1.997, un mes después de haber inaugurado la recuperación y rehabilitación de la carrera 11, se recibió el primer mercado en el GranSan y en San Victorino en propiedad privada.

Como había más de 50 personas que no pertenecían a la Asociación o eran desidentes encabezados por el señor Francisco Barbosa, no se dejaron ingresar el primer día de mercado, generando un conflicto o riña entre este grupo, las directivas de la Asociación y el personal de Seguridad; de inmediato el señor Barbosa decidió ubicar una bodega por la Calle 10 donde funcionaba un parqueadero y comenzó a funcionar el segundo mercado textil, a los 15 días con un costo más alto.

Un grupo de los ecuatorianos decidió rentar otro parqueadero más abajo, ya que no era rentable el sistema del señor Barbosa.

Así pues, funcionaron estos tres (3) mercados por el año siguiente hasta que comenzó el auge de las teles ventas.

Se organizó una tele feria en el GranSan y al no existir cupo en la programadora tevé andina si no a las 5:00 am, se decidió engancharlo con el mercado textil y fue entonces cuando Freddy Sánchez, “El Sapo”, de No me lo cambie, de forma creativa denominó este mercado como el madrugón; así mismo, el señor Barbosa cedió el negocio de su mercado para dedicarse a las tele ventas, siendo el dueño de tuqui tuqui.

En ese primer año, también fueron surgiendo otras asociaciones y ya a bocas de la temporada decidió hacerse los sábados y en la temporada todos los días. Acto seguido se realizó una campaña radial conjunta entre todas las bodegas de madrugón y el GranSan. Acto que desencadenó en un mayor interés tanto la oferta como la demanda, era más por el interés por puestos para expositores como más los visitantes, el GranSan desarrolló diferentes notas periodísticas y free press, lo que ocasionó un posicionamiento del madrugón en el mercado con la mejor y las más barata alternativa de comercio mayorista de confecciones. Hoy por hoy existen aproximadamente 5000 expositores, más de 15 bodegas y tres (3) centros comerciales que lo realizan. Todo el mundo dice haberlo inventado, incluso un centro comercial de Cali ganó un premio en Brasil aduciéndose al madrugón. Empresas de vehículos hacen madrugones, perfumerías la Rivera, Pepe Ganga y otros almacenes de cadena utilizan esta herramienta y hasta con propiedad dicen ser los gestores, pero lo más importante es que piensen lo que piensen, digan lo que digan, el madrugón es una solución de empleo para muchos colombianos, y que la señora Raquel Rojas y las demás que vinieron por primera vez a traer ruanas y cobijas, nunca se imaginaron que después de cincuenta (50) años todo el mundo quisiera ser el padres de su hijo.

En el GranSan por lo menos exigimos que si no nos reconocen la paternidad ya que lo bautizamos, nos dejen ser los padrinos y cuidarlo porque buen hijo si ha sido.

Escrito por: Jorge Alberto Villalobos Herrera (El Gran San, 2012)

El Centro Comercial Gran San Victorino

El enfoque del Centro comercial se desarrollada hacia el sector textilero de San Victorino en Bogotá es alta e innegable, a pesar de que en ocasiones es cuestionada por la calidad de los productos a precios muy accesibles al público y comerciantes en general.

Actualmente encontramos la fabricación y la venta al por mayor o detal de Jeans, Pantalones, camisas, sudaderas, pantalones de pijamas, ropa interior, zapatos en cuero, tenis, sandalias y pantuflas etc.

Según Fenalco el negocio es tan rentable que cerca de 2000 empresas que se encuentran vinculadas al comercio del madrugón, sus ventas superan los \$ 50 millones al mes gracias a las 100 mil personas que compran cada día y que cerca del 60% surten lo almacenes de ropa y calzados de los pueblos y municipios de Cundinamarca, Boyacá y Tolima. Comercializando y llegando al consumidor final, por lo cual se ha convertido en un lugar atractivo para los comerciantes, proveedores y clientes en búsqueda del empleo informal y formal para la ciudad.

5.2. Las Bodegas y los Clientes

Las bodegas adecuadas para la feria del regateo en San Victorino, se organizan desde la noche para atender a dos tipos de clientes: los que llegan de otras ciudades y pueblos a las 12:00 o 1:00 de la mañana y los clientes bogotanos que madrugan desde las 4:00 comprar artículos y prendas de vestir para surtir sus negocios. También están los pequeños compradores que no compran al por mayor sino al de tal.

El grupo de clientes nacionales son los primeros en llegar al mercado popular más apetecido del país. Arriban a la capital en la noche. No se preocupan por descansar y conseguir un hotel, ellos pernoctan comprando en las calles donde una feria de confecciones (chaquetas, jeans, camisetas, blusas, y pantalones principalmente) los espera. Son emprendedores, empresarios o mercaderes de Boyacá o los alrededores de la capital, comerciantes del Eje cafetero, la costa norte de Colombia, del meta, de Cali, Medellín, Bucaramanga, Popayán, y la mayoría de municipios del sur de Colombia.

Los clientes, encuentran en el lugar parqueaderos y garajes, que la mayoría de la semana sirve para estacionar carros, pero que dos días de la semana se transforman en espacio para el “El Madrugón”. Cerca de 22 bodegas se han creado para darle puesto a los más de 3 mil 500 confeccionistas que venden sus productos.

Las bodegas de mayor número de expositores son: Gran San Martín, Pasaje Paisa, Gran San y Medellín con el 52% de expositores. La Gran Esquina, Baratón – Volga, Coopfe- madrugón, Los Andes, La Carolina, Luz 37, Mago, Nariño y Centrolandia tienen el 37% de expositores. Las 10 bodegas restantes tengan una participación mínima del 1%. Ver Galería de imágenes, panorama general San Victorino en días de Madrugón. (Bogota en Directo.com, 2011)

El Centro comercial Gran San tiene un mercado objetivo, delimitado de la siguiente manera:

5.3. Los clientes minoristas

Son aquellos clientes habituales que compran productos para su necesidad diaria.

5.4. Los Consumidores mayoristas

Son los que compran cantidades de mayores volúmenes para negocios, empresas, etc. Los niveles de visita o frecuencia son dos veces por semana los días miércoles y sábados en las horas de la madrugada en donde hay mayor concentración de oferentes con alta diversificación de productos, marcas y estilos entre otros.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1. Tipo de Estudio

Exploratoria y Concluyente

6.2. Metodología de Investigación

Para lograr los objetivos propuestos para este trabajo, se hace necesaria la elaboración de un diseño metodológico descriptivo, cualitativo y exploratorio, que nos permita abordar la población seleccionada con el fin de recolectar información necesaria en cuanto a la percepción de cada persona conforme el manejo del espacio. Es así, como a través de este diseño metodológico se enfoca una serie de instrumentos para la recolección de información, lo cual se pretende encausar el rumbo de las estrategias a proponer.

Lo anterior, con el fin de estudiar el espacio geográfico del lugar –Centro Comercial San Victorino- a partir de la imagen que se tiene de él, es decir enfatizando en cómo se le representa, que sentimientos se generan y qué significado tiene para cada persona la interacción con el mismo.

Los significados y sentimientos generados a partir de la interacción con el medio, pueden ser analizados indirectamente, con fotos, diarios de campo, mapas mentales, etc. Sin embargo, para la puesta en práctica de la propuesta, la fuente primordial para la recolección de información es el diálogo directo con las personas que trabajan en el Centro Comercial, fuente indispensable para cualquier tipo de análisis. Este dialogo enfatiza en la indagación sobre las concepciones que se tienen del lugar, qué partes de este usan, qué partes pueden identificar y como las pueden organizar.

6.3. Investigación Descriptiva

Descripción de las características del grupo, consumidores y vendedores

Percepción y características del producto “marca, calidad, precios, cantidad o unidad” teniendo en cuenta los criterios de elección de manera grupal, individual y familiar.

Tener en cuenta las variables de “Comprar en el Gran San o comprar por fuera” identificando beneficios y problemas

6.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

Entrevista con los administradores, arrendatarios y empleados del Centro Comercial

Investigación cualitativa dirigida hacia el distribuidor y comprador Final

6.5. Tratamiento de la Información

Como primera medida se realizara un análisis descriptivo y concluyente en donde se identificaran los perfiles de compradores y vendedores que visitan el centro comercial de San Victorino y sus alrededores.

Posterior a esta investigación descriptiva se procederá a una investigación de campo la cual consiste en la recopilación de información de manera informal a través de opiniones y testimonios de vendedores, comerciantes, proveedores y fabricantes que conforman esta asociación de igual manera se realizaran entrevistas a los clientes o consumidores “mayoristas y minoristas” que visitan el centro comercial Gran San.

Con toda esta información recopilada se procederá al análisis del estudio de mercado obteniendo resultados en un primer momento. De esta manera se continuara con el proceso de retroalimentación y aplicación a la administración del centro

Comercial Gran San generando posibles estrategias de mercadeo, consiguiendo el reconocimiento y fidelización del cliente por la marca y el producto adquirido.

Posterior a esta investigación y sugerencias, se realizaran visitas periódicas de seguimiento y control verificando que las actividades o planes de mejora recomendados se están llevando y cumpliendo a cabalidad.

7. PLAN TEMATICO

7.1. Análisis Interno – Empresa

El Centro Comercial Gran San Victorino, es la muestra del trabajo y crecimiento que ha logrado la industria de la confección en Bogotá, logrado unir a las mejores empresas en la manzana comercial más reconocida de la zona, donde los compradores mayoristas pueden encontrar la mejor variedad de producto textil a los mejores precios.

El centro Comercial, cuenta con más de 700 locales, amplias zonas comunes, excelentes parqueaderos, una ubicación envidiable que hace que los compradores de diferentes zonas puedan llegar de forma fácil a sus puertas y sobre todo que puedan realizar sus compras con seguridad y comodidad.

Posee un fuerte equipo administrativo, respaldado por su junta directiva, quienes están atentos de proveer tanto a los comerciantes como a los visitantes, de todas las facilidades necesarias para su actividad. Igualmente el equipo de seguridad y logística del Gran San, ha demostrado estar preparado para atender a todo tipo de visitantes haciendo de esta esquina la más segura de la zona.

Administración: La parte administrativa del Gran San obedece a su naturaleza de propiedad horizontal cuenta con el máximo órgano que es la asamblea general, un órgano de control que es la revisoría fiscal, un órgano dirección que es la junta directiva y un órgano de representación que es el representante legal y/o gerente general. El Gran San tiene una estructura administrativa propia dividida en departamentos de seguridad, operaciones y mercadeo. El horario de atención en administración es de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m.

Seguridad: Este departamento está dirigido por Yansen Armando Estupiñan cuenta con licencia de la superintendencia de seguridad y vigilancia privada su estructura está

compuesta por guardas propias y compañía de vigilancia externa bajo mecanismos de inteligencia y control se generan programas de prevención de delitos.

Misión

Brindar a nuestros clientes detallistas y minoristas prendas exclusivas de marca propia, basados en la innovación constante y diseños exclusivos para gente joven, moderna, descomplicada y clásica.

Visión

Ser el Centro Comercial mayorista más importante y reconocido a nivel nacional en materia de desarrollo de confecciones para los segmentos de hombre, mujer y niños, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes.

Objetivo General

Administrar los recursos y medio de comunicación dirigidos al Centro Comercial.

Objetivos Específicos

Generar eventos y actividades esporádicos.

Crear y desarrollar campañas.

Administrar los recursos del Centro Comercial.

Controlar de la imagen corporativa.

Manejar las comunicaciones estratégicas.

Estrategias corporativas utilizadas en la actualidad.

El Centro comercial Gran San tiene como estrategia actual de crecimiento la expansión dirigida a nuevas marcas teniendo como meta corporativa el crecimiento y desarrollo, apalancándose en las estrategias de precio las cuales se ven reflejadas en el incremento de la demanda de los bienes que se fabrican allí.

Participación en pasarelas y eventos como en Colombia Moda y ferias del C.C del Gran San.

La capacidad de venta al por mayor de este centro comercial le ha permitido generar reconocimiento en la mente del cliente o consumidor final encontrando productos para todos los gustos y preferencias con la opción de compra para comercializar y distribuir los productos, continuando de esta manera con el canal de distribución.

7.2. Análisis Interno – Producto

7.2.1. Análisis de Atributos

Los comerciantes y fabricantes que hacen parte del centro Comercial tienen la ventaja de contar con un reconocimiento de marca Comercial como la del Gran San Victorino; ya que brinda y garantiza a las marcas pertenecientes participación en los grandes y pequeños eventos, esto con el fin de atraer y aumentar el volumen de visitas haciendo que se aumenten los niveles de ventas para los diferentes establecimientos o almacenes.

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
Atributos	Los comerciantes que toman el servicio que ofrece este Centro Comercial se dedican a vender el producto que fabrican al por mayor a clientes dueños de negocios pequeños ubicados en ciudades principales, pueblos y barrios .	Su Ubicación Geografica, Sus vías de acceso , El tipo de servicio que ofrece.	
Fórmula o núcleo	El Gran San es un centro Comercial especializado en ofrecer un servicio a los fabricantes de vestuario que comercializan al por mayor .		El beneficio que ofrece La administración del centro comercial a los vendedores es un espacio seguro en donde puedan exhibir sus productos a un bajo costo de administración, proporcionándoles un alto volumen de demandantes mayoristas y detallistas en diferentes épocas del año. Otro beneficio que posee este Centro es que debido a su infraestructura y su diseño disminuye los costos de ascensor y energía Manteniendo unos Gastos de administración moderados .
Calidad	La Administración del Centro Comercial establece políticas y acuerdos de servicio para el uso correcto de las instalaciones.		Se evidencia una imagen uniforme y horarios establecidos para ofrecer los servicios.
Marca	El nombre del Gran San se deriva del barrio San Victorino. Este sector, durante décadas se caracterizó por ser uno de los centros de concentración de viajeros, comerciantes y artesanos. Hacia la Década de los 90 y 2000 este informalismo de comerciantes se reubicó en lo que se conoce hoy en día como el Centro Comercial Gran San.	La Marca del Gran San Genera recordación en los comerciantes afiliados que visitan este centro comercial, buscando ropa informal la cual revenden en pueblos y principales ciudades generando utilidades para el comerciante. Esta Marca asocia varias marcas de diseñadores y fabricantes textiles pero que en el momento de recordación e impacto solo es la del centro comercial.	
Estrategia-Imagen	El Gran San a posicionado su imagen en los comerciantes utilizando su estrategia de penetración basada en la creación de empresa y desarrollo sostenible de los empresarios y afiliados.	La imagen del Centro Comercial se ha venido fortaleciendo mediante ferias como las del Gran San y eventos de Colombia Moda. Todo esto contribuye al fortalecimiento de la imagen, reconocimiento y prestigio de los diseñadores que conforman esta Asociación.	
Empaque-Diseño	NO APLICA		
Surtido-Variedades	NO APLICA		
Servicio	La administración del Gran San alquila los espacios libres y pasillos para que los comerciantes exhiban artículos promocionales cautivando la atención del comerciante mayorista y detallista que visita este lugar.	La Administración del Centro Comercial Gran San genera estrategias de ventajas competitivas. Dando la oportunidad de encuentros entre compradores y vendedores los días miércoles y jueves en los horas de 3 am a 12 pm. " Feria del Madrugón"	
Garantía	La administración del Centro Comercial le garantiza a sus comerciantes un alto volumen de clientes efectivos ofreciéndoles seguridad y mantenimiento de sus instalaciones.	Este servicio garantiza el pago oportuno de la administración y arriendos generando utilidad e ingresos fijos para la administración.	
Precio	NO APLICA		
Posicionamiento	El Gran San Genera recordación el segmento específico de mercado para comerciantes y compradores mayoristas.		Esta recordación fideliza al comerciante y al comprador.

Tabla 2: Análisis de Atributos

7.2.2. Análisis de Posicionamiento

La importancia que ha obtenido el C.C Gran San como Centro Internacional de comercio al por mayor, es haber organizado el evento de la FERIA DE LA CONFECCION MAYORISTA GRAN SAN, en el cual se identificó la importancia y posicionamiento en la zona, como también una vitrina de gran magnitud ante el comercio mayorista de prendas de vestir en todo el país.

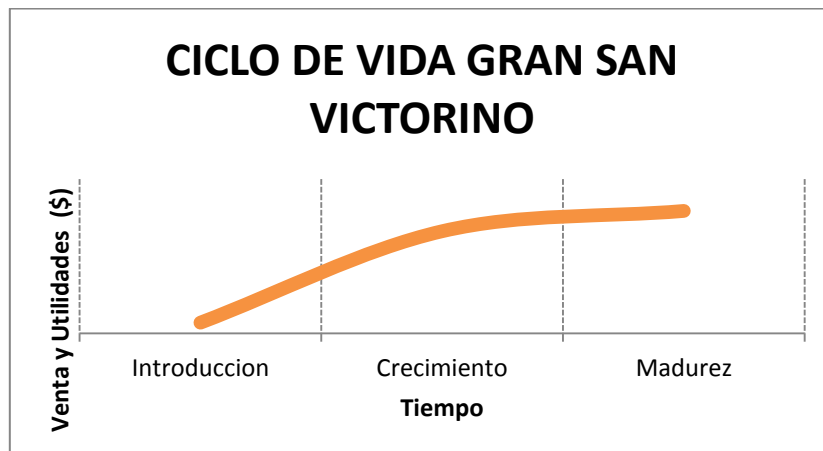
7.2.3. Determinación de la etapa del Ciclo de Vida

El centro comercial se encuentra actualmente en la fase de crecimiento se caracteriza por tener un alta rotación de publico generando un incremento en las ventas para beneficio de los fabricantes y dueños de los establecimientos que conforman la asociación del centro comercial.

Los arrendatarios y dueños de este centro comercial ven una oportunidad de introducir marcas propias e innovadores fabricando a grandes escalas y comercializando al por mayor generando rentabilidad para beneficio propio. Esto se logra ya que todo este conjunto de marcas se Asocia en una sola marca que es la del Gran San Victorino.

Una característica del centro comercial es que venden al por mayor a precios bajos obteniendo un volumen de demanda elevado supliendo los gastos de de fabricación y promoción por el volumen de ventas elevado.

De esta manera se pretende ingresar a nuevos mercados aumentado la cobertura y los canales de distribución. Para lograr este objetivo el centro comercial invierte en actividades publicitarias destinadas al reconocimiento y fortalecimiento de la marca creando una mayor preferencia y compromiso de compra por el comerciante.



Gráfica 1. Ciclo de Vida

7.2.4. Objetivos y Estrategias utilizadas actualmente

El departamento de mercadeo tiene como misión el servicio de asesoría y dirección profesional para las marcas. La atención al cliente es prestada a través del Taller del Cliente (unidad del departamento) donde se brinda información comercial y se hace el papel del defensor del mismo.

7.2.5. Análisis de Ingresos

ESTADO DE RESULTADOS			
(EN MILES DE PESOS)			
	2009	2010	2011
INGRE	\$	\$	\$
SOS	32.678.740	32.288.596,77	32.101.861,11

Tabla 3: Ingresos Centro Comercial Gran San

Durante el año 2009 el Centro Comercial Gran San Victorino percibió unos ingresos por concepto de cuotas de administración, parqueaderos y alquiler de espacios para la exhibición de mercancía de los locales y expositores por valor de \$32.678.740,00, la variación con respecto a los años siguientes se genera por un incremento anual en el IPC del 3,17% y 3,73 para el 2010 y 2011 respectivamente.

7.3. Análisis Externo – Mercado

7.3.1. Análisis de la estructura del mercado

Los centros comerciales en Bogotá

Dentro de los conceptos existentes de Centro Comercial, podemos decir que este es un espacio donde un consumidor puede realizar compras de distintos productos y/o servicios, sin generar mayores desplazamientos, así mismo cuenta con la facilidad de

hallar diversas ofertas que permitan satisfacer las necesidades de todos los compradores; adicionalmente, en estos centros comerciales se encuentran otra clase de atracciones que complementan las actividades comerciales, así como los restaurantes, salas de cine, diversión entre otros.

La historia de los Centros Comerciales en Bogotá se encuentra ligada casi que directamente con la economía, teniendo en cuenta que con la crisis de finales de 1980, al crearse nuevas estrategias económicas y una política neoliberal, se aumentó el consumo de productos extranjeros y entraron al país los almacenes por departamentos, lo que hizo que en esta época se construyeran varios de los Centros Comerciales ya existentes. Algunos autores insinúan que el aumento en la construcción de Centros Comerciales se debió a la necesidad de buscar refugio para los comerciantes y clientes, debido a la inseguridad de las calles, la invasión del espacio público, incremento en la indigencia y mendicidad entre otros.

Sin embargo, también se puede decir que el incremento de estos centros comerciales se debe a la búsqueda de una cara más agradable de la ciudad, ya que la construcción de estos implica diseños novedosos y atractivos, así mismo a la búsqueda de la comodidad para los consumidores y lograr que estos compren en un solo lugar, siendo jalonados por los atractivos que representan en diversión y entretenimiento.

El primer Centro Comercial construido en Bogotá fue Unicentro (1976), quien no tuvo mayor competencia hasta aproximadamente 1982, cuando se construyó Granahorrar y posteriormente Metrópolis en 1984, sin embargo, estos no tenían las mismas dimensiones que el primero, desde esta época han sido catalogados dentro de los más pequeños de la ciudad.

Sin embargo, para la década de los 80 por la crisis económica y financiera de América Latina se frenó la construcción de estos, y hasta finales de la década de los 90 y principios del año 2000 esta tendencia ha cambiado, debido a que estos son vistos como una gran oportunidad de negocio, generando grandes inversiones en el país.

Los primeros centros comerciales construidos tenían como nicho de mercado los estratos más altos de la ciudad, sin embargo, en sectores de la ciudad donde se encontraban estratos medios y bajos también fueron construidos varios de estos que hoy día tiene gran afluencia de consumidores, entre ellos se pueden mencionar Ciudad Tunal y Plaza de las Américas (en el sur de la ciudad).

Estos Centros Comerciales, en la actualidad buscan una renovación de sus espacios para mantenerse a la vanguardia de lo que busca el consumidor, y esta forma mantener el posicionamiento que de una u otra forma han tenido a lo largo de los años de funcionamiento.

Centro Comercial	Año
Unicentro	1976
Granahorrar	1982
Metrópolis	1984
Ciudad Tunal	1984
Hacienda Santa Bárbara	1989
Centro Chía	1989
Plaza de las Américas	1991
Andino	1993
Salitre Plaza	1996
Portoalegre	1996
Bima	1998
Atlantis Plaza	2000

Fuente: Investigación propia. Tabla elaborada por el autor

Tabla 4: Centros Comerciales Construidos entre 1970 y 2000

Después de varios años que en la ciudad no se veían en marcha proyectos de esta clase, la oportunidad que se buscaba se dio hacia el año 2004, cuando el entorno macro económico del país, empezó a despejarse y se recuperó la confianza, especialmente, debido al optimismo que inyectó el gobierno Uribe, muchos

inversionistas le apostaron al negocio de la construcción, fue uno de los comentarios realizados por el gerente de una constructora.

“José Manuel Carbonell, gerente de la Constructora Portal de la 80, que en la actualidad amplía y reforma el centro comercial Plaza de las Américas y realiza otros proyectos en varias ciudades del país, afirma que ha influido el ambiente económico como el de las tasas de interés que bajaron, el crédito ha estado más barato, dentro de todo un proceso en el que las entidades financieras han estado más flexibles. “Antes había mucha prevención. Los banqueros no querían equivocarse. Hoy ya conocen los riesgos, hoy todos manejamos las circunstancias y sabemos a qué atenernos. Ellos obviamente le ofrecen crédito a quienes ofrezca mayor confiabilidad”

Lo que hubo fue una circunstancia que hizo que el mercado se acomodara en la medida en que por muchos años no hubo oferta de centros comerciales en un mercado creciente y demandante de bienes y servicios sin que se satisficiera esa necesidad”, dice la directora de Camacol-Cundinamarca, Lina Echeverri.

Cifras Según estimativos de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, Fedelonjas, este tipo de edificación ha crecido en la capital durante el último año y medio cerca del 95 por ciento. Y la razón la da el presidente de esta entidad, Sergio Mutis: mientras la población de Bogotá creció en un millón y medio de habitantes (lo que supera la densidad de muchas ciudades intermedias de la Colombia) el área construida se había quedado estancada fruto de la crisis económica. Pero no sólo llegó más gente de todas partes del país en busca del sueño capitalino, sino que durante las administraciones de los alcaldes Enrique Peñalosa y Antanas Mockus la ciudad se transformó de forma radical y apareció uno de los elementos que ha sido clave para el auge de centros comerciales: Transmilenio. Así lo considera Rodrigo Serna, subgerente de la promotora Espacios Urbanos, firma encargada de comercializar los locales de los centros comerciales, y que en la actualidad promueve alrededor de cinco de los nuevos proyectos” (La República, 2010)

Es por esta razón que se menciona que la construcción de estos centros comerciales está ligada íntimamente con la economía de la ciudad o del país, ya que a partir de este momento de recuperación estos centros comerciales empiezan a tener mayor auge.

Podemos mencionar que aproximadamente se construyen cuatro (4) centros comerciales al año, advirtiendo que en esta tabla solo se mencionan algunos de los centros comerciales construidos en la ciudad, por lo que el dato real podría aumentar, teniendo en cuenta la cantidad total de centros comerciales existentes.

Centro Comercial	Año	Centro Comercial	Año
Paseo San Rafael	2004	Santa Ana	2006
Potal 80	2004	Milenio Plaza	2006
Álamos Diver Plaza	2004	Santa Ana	2006
Palatino	2004	San Martín	2008
Unicentro de Occidente	2004	AltaVista	2008
Plaza Imperial	2005	Hayuelos	2008
Tintal Plaza	2005	Centro Mayor	2010
Plaza Mayor Chía	2005	Capellanía (Hayuelos)	2010
El Retiro	2005	Calima Centro Comercial	2010
Gran Estación	2006	Titán Plaza	2012
Santafé	2006	Metro 127	2012

Fuente: Investigación propia. Tabla elaborada por el autor

Tabla 5: Centros Comerciales Construidos entre 2004 y la actualidad

En Colombia se registran, según datos consolidados de FENALCO, 460 centros comerciales. La mayor concentración de estos centros, como es lógico, está en Bogotá, con 180. (Botero Nieto, 2010)

El crecimiento de esta clase de construcciones se ha visto en muchas ciudades del país, grandes, medianas o pequeñas ya que muestran ser una solución para el sector privado, generando de forma directa o indirecta empleos para los habitantes de las mismas.

7.3.2. Determinación del Mercado Relevante

Según la relevancia ante el producto o productos ofrecidos y la ubicación geográfica del Centro Comercial existen tres espacios importantes que son:

El madrugón: El Madrugón es una feria comercial de Fábricas y Mayoristas dedicados al diseño y confección de ropa, existen más de 12 bodegas donde comerciantes de todos los rincones de Colombia y en varias ocasiones de Latinoamérica vienen a comprar para sus negocios, así como todos los ciudadanos para sus familias. El madrugón Funciona los días miércoles y sábados desde las 3am a 10am donde se encuentra ropa de todas las calidades a precios significativamente bajos. (Madrugon)

San Andresito San José o Zona S: Zona S surge de la unión de los 4 Centros Comerciales más grandes e importantes de San Andresito San José (Puerto príncipe, San Vicente Plaza, San José Plaza y Puerta grande) un lugar donde las personas consiguen todo lo que necesitan siempre al mejor precio, además Zona S busca posicionarse, como la zona más importante para el comercio de la ciudad, tanto mayorista como minorista, dándole un giro a la percepción general que se tiene de los sanandresitos y mostrarlo como un sitio seguro, con buenas vías de acceso, organizado y en general, con excelentes facilidades para comerciantes y compradores. (San Andresito San José, 2010)

El Informalismo en San Victorino: Como modelo de negocio relativamente nuevo, presenta un impacto positivo para la economía de la capital colombiana. Alberga más de 5 mil familias confeccionistas y emprendedoras, que cuentan con un puesto de venta los días miércoles y sábados en la madrugada. Este modelo genera empleo a más de 60 mil personas y logra transacciones anuales por un valor de 150 millones de dólares.

Las grandes transacciones de "El Madrugón" se encuentran en San Victorino con más de 3.000 puestos informales, en las dos jornadas de venta que realiza. Desde las 11 de la noche, la carrera 12 con calle décima, se alista para recibir una peculiar forma de venta: el regateo entre vendedores ambulantes, minoristas, mayoristas y compradores que visitan desde la una de la mañana el sector. (Bogota en Directo.com, 2011)

7.3.3. Atractivo del Mercado

Las empresas deben aprender a establecer alianzas con empresas que se dediquen al mercadeo mayorista para hacer conocer sus productos y generar ventas y flujos de caja efectivos. Vender a otros para revender, implica una decisión de mercadeo que si es bien aplicada puede disminuir los problemas de distribución propios y ampliar mercados

Este es un mercado especializado en confección al por mayor de marcas propias. Está ubicado en un sector antiguo conocido históricamente por su particular congestión e informalidad.

Hoy en día existen centros especializados para ofrecer este tipo de mercado que hacen más asequible a este y por lo tanto lo convierte en un segmento importante en la economía del país.

7.3.4. Evolución y Tendencias del Mercado

Desde sus inicios hasta la fecha ha crecido en ocupación un 20%, es decir se ha creado un 20% más de locales comerciales y tiene actualmente en ejecución un plan

de inversión y desarrollo de cerca de \$4.000.000.000 que abarca desde su cambio de apariencia en fachadas hasta la renovación de andenes y definición de un plan de ahorro de energía. Este proyecto de cambio e innovación se terminará de ejecutar en el primer semestre de 2012.

También ha contribuido al desarrollo de Bogotá y el país ya que su aparición hace 15 años en la antigua calle del cartucho fue la primera piedra de renovación urbana de Bogotá que posteriormente 3 años después fue seguida por los programas de renovación del alcalde Enrique Peñalosa.

Así mismo inició los programas de formalización de comercio de San Victorino, convirtiendo a unos vendedores de la calle que ejercían una actividad comercial frente de la iglesia de la Capuchina denominados en ese entonces “mercado textil”, como la más exitosa feria comercial conocida hoy como “El Madrugón”, que con orgullo se puede ver como en la actualidad los almacenes de grandes superficies pretenden e intentan copiar.

Ese ejercicio de constante innovación y trabajo ha puesto a El Mercado en un punto de privilegio, siendo el mayor generador de marcas propias y alejando el fantasma que existía en San Victorino, donde se conocía como dicen popularmente productos “chiveados” y de media calidad.

7.4. Análisis externo – USUARIO

7.4.1. Perfil de usuario del Centro Comercial

**SEGMENTACION
PERFIL DEL CONSUMIDOR O USUARIO**

PRODUCTO, MARCA, LINEA O EMPRESA Ropa Informal, Propia, Textil, Comerciantes del centro comercial EL GRAN SAN

VARIABLES	DESCRIPCION
GEOGRAFICAS	La principal razon por las que los clientes visitan el centro comercial El Gran San es por estar ubicado en el centro de la ciudad de Bogota y sus vias de facil acceso como la Cra 10, la Av caracas ,y calles principales como la 19 y 6ta hacen de este lugar un espacio concurrido para lo comerciantes
DEMOGRAFICAS	Los clientes que visitan el centro comercial El Gran San Son empresarios o comerciantes de diferentes zonas de pais como: Cundinamarca, Boyacá, Eje cafetero, la costa norte de Colombia, del meta, de Cali, Medellín, Bucaramanga, Popayán, y la mayoría de municipios del sur de Colombia.
CONDUCTUALES	Se puede evidenciar que el comportamiento de compra obedece al segmento de ropa femenina ya que se encuentra gran variedad de ropa formal e informal de acuerdo al gusto y la preferencia del mercado
SICOGRAFICAS	De acuerdo a las tendencias del momento y temporadas del año se encuentra ropa para la epoca escolar, dia de la madre, dia del padre , amor y amistad , etc.
MOTIVACIONALES	El comerciante tiene la facilidad de comprar al por mayor a precios de fabrica dandole la portunidad para vender estos mismos productos a un mayor valor obteniendo una ganancia para su negocio
ACTITUDINALES	Los beneficios y descuentos que puede obtener el comerciante o cliente comprando en un mismo punto venta hacen que se cree un vinculo de fidelizacion y de confianza entra las partes
PERCEPCIONES	Al ingresar al Centro Comercial se percibe que hay gran variedad de productos de marcas propias a precios de fabrica y en descuento que hacen que el comerciante tenga diferentes opciones de cotizacion a la hora de tomar la decision de compra
OTRAS	La exhibicion del producto en gondolas, estantes y maniquies combinado con los avisos promocionales hacen de esto una estrategia mercado efectiva que atrae e influye a comprar los productos

Tabla 6: Segmentación

7.4.2. Centro de Compra

El consumidor o usuario, busca abastecerse del mercado textil como ropa formal e informal al por mayor teniendo la oportunidad de cotizar y buscar la mejor calidad, el

mejor precio en un mismo lugar sin tener que desplazarse por diferentes lugares. Esto hace que influya en la decisión de compra.

7.4.3. Rotación de Clientes

Por el posicionamiento, la imagen y el prestigio del Centro Comercial Gran San se puede concluir que la rotación de los asociados es baja ya que muchos de ellos son dueños de 2 almacenes.

De los 702 locales que componen el centro comercial el 25% de los locales son de dueños que compraron en su momento, quedando un 75 % en manos del centro comercial. Por esta razón la rotación es mínima ya que las utilidades que generan tanto para arrendatarios como para los dueños se ven reflejada en las 5.000 unidades en promedio vendidas mensualmente.

En la Temporada de diciembre se aumenta el tráfico de clientes llegando a 20.000 comerciantes que van a comprar al centro comercial sobrepasando las 15.000 unidades de producción vendidas por cada local. Es por esta razón que los negocios son fijos teniendo poca rotación de fabricantes y comerciantes dentro del centro Comercial.

7.4.4. Proceso de Compra del producto o Servicio

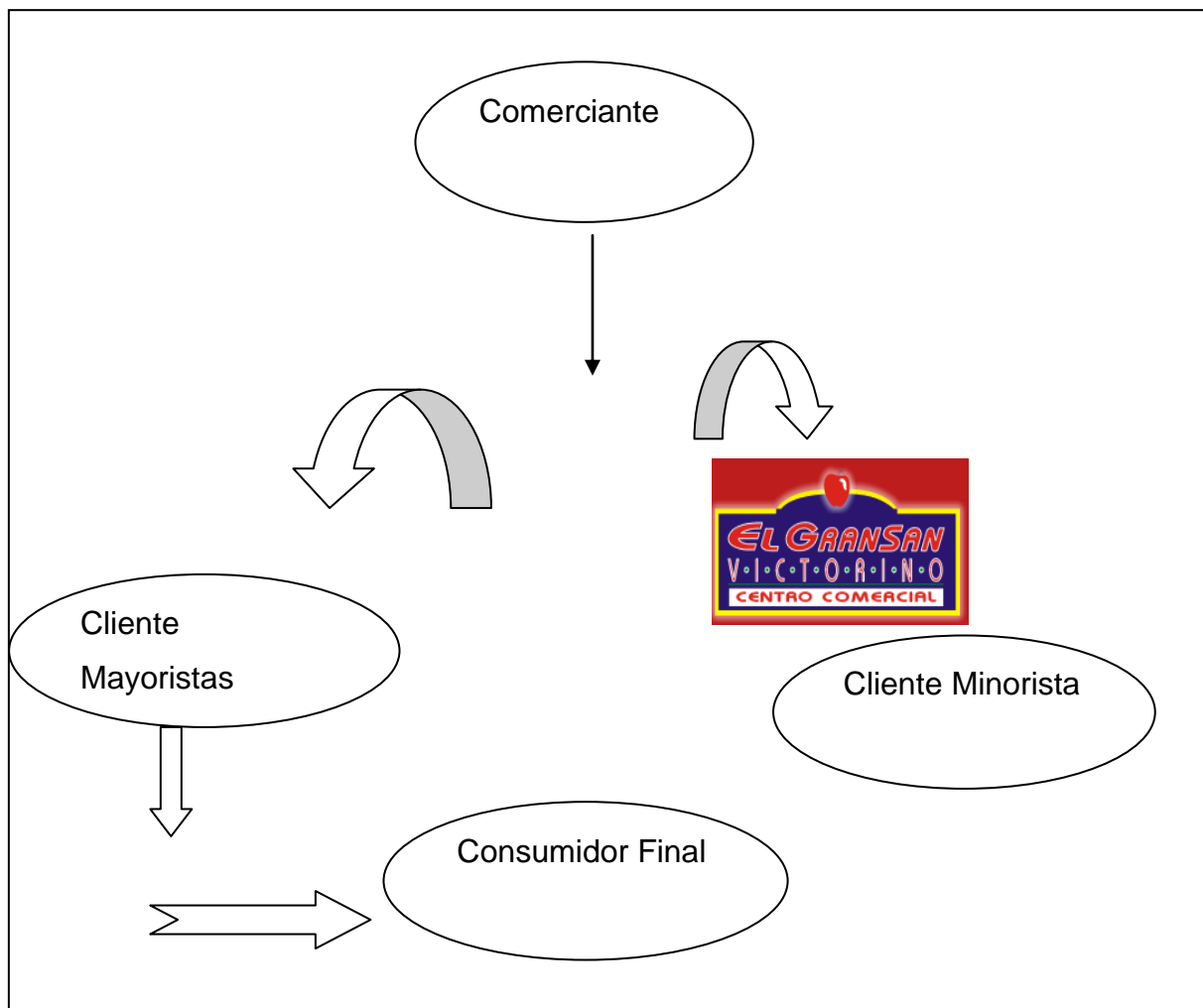


Grafico 1: Proceso de compra del producto o Servicio

Los 702 locales que componen el Centro Comercial le venden a clientes minoristas y mayoristas estos por lo general los días miércoles y sábados entre las 3 Am y 6 Pm incrementan sus ventas debido al aumento de tráfico por la feria del Gran Madrugón. Estos comerciantes que abastecen principalmente en estos dos días revenden la mercancía en las principales ciudades, pueblo, del país obteniendo utilidades y beneficios propios para sus negocios.

7.4.5. Pautas de Compras

Las pautas por la que se inclina el visitante en tomar una decisión de compra en el Centro Comercial son:

- Ubicación Geográfica
- Precios
- Seguridad
- Confiabilidad
- Instalaciones del lugar
- Diversificación del mercado

7.5. Análisis externo – Competencia

7.5.1. Principales Competidores (Directos e Indirectos)

En el Grafico 2 se evidenciar que los principales competidores Directos del Centro Comercial el Gran San son El Madrugón, San Andresito de San José conocido también como Zona S y el Informalismo; Competidores Indirectos como los Centro Comerciales del Sector por ejemplo Centro Comercial Puerta Grande, Centro Comercial Puerto Rico, entre otro.

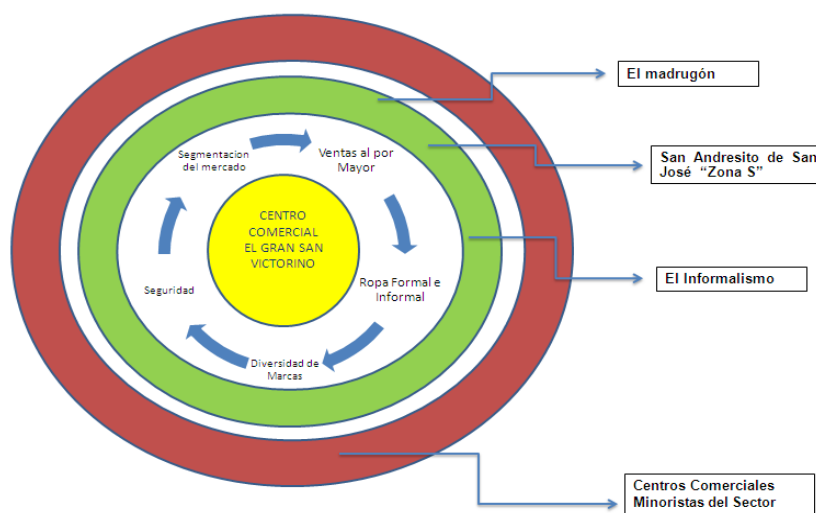


Grafico 2: Mapa de Competidores

7.5.2. Grupo Estratégico

De acuerdo a los Competidores Directos se determino que este grupo estratégico adopta estrategias similares a la del Centro Comercial Gran San las cuales se mencionan en el Grafico 3: Grupo Estratégico

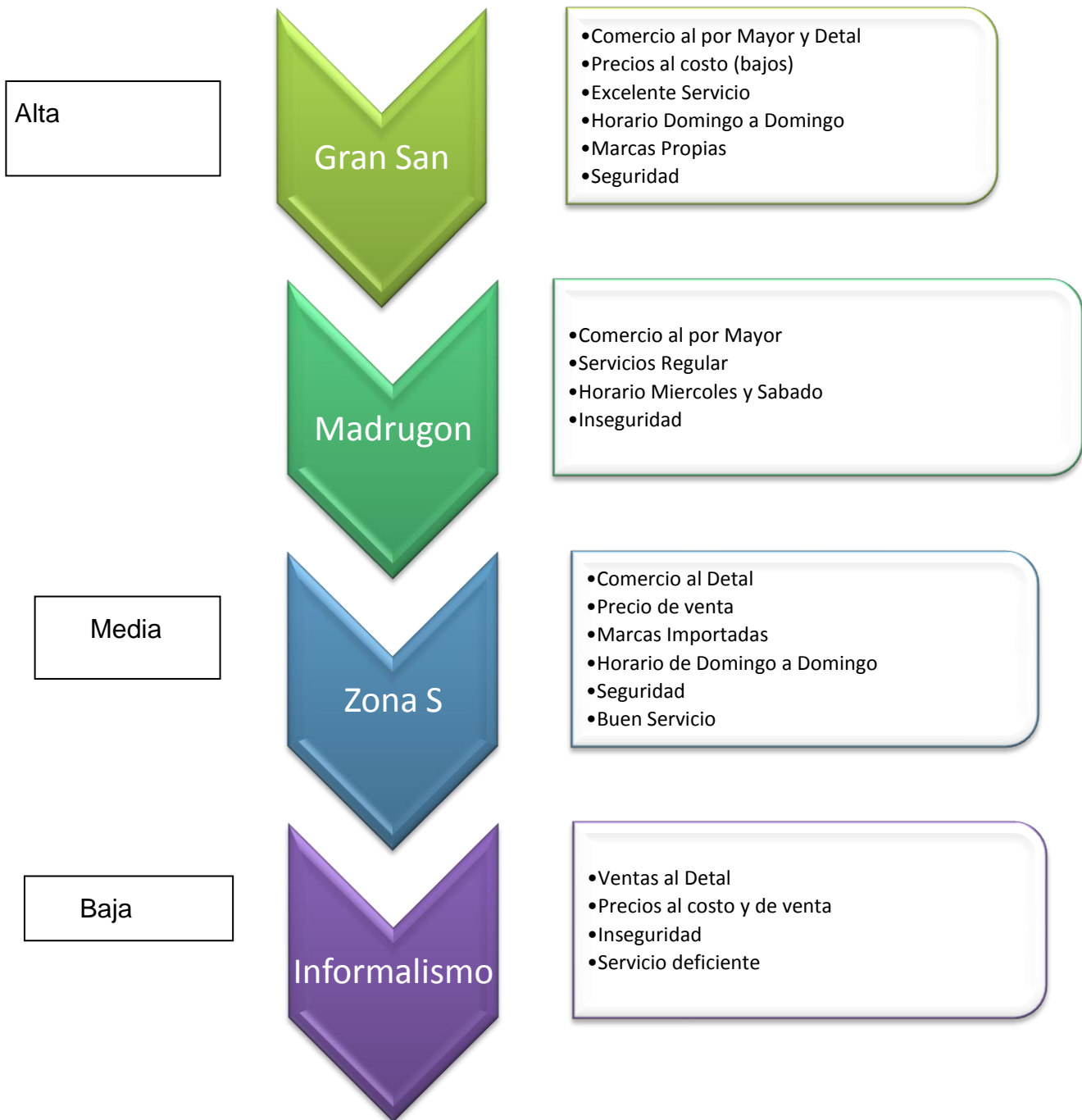


Grafico 3: Grupo Estratégico

7.5.3. Plan de Expansión de los competidores

Al igual que el Centro Comercial la competencia ha venido un comportamiento u objetivos a razón de expandirse y participando en las ventas al por mayor e institucionales con diseños propios y creando replicas de las grandes marcas con precios accesibles. (Ver Tabla 6)

	Ventas al Detal	Vental al Por Mayor	Ventas Institucionales
Ropa Informal	Competencia		
Ropa Informal y Formal			
Dieños Innovadores			

Tabla 7: Plan de Expansión de un competidor

7.5.4. Calificación de la Competencia Directa

De acuerdo a los factores claves del Éxito el competidor más sobresaliente es el madrugón, ya que presenta características y estrategias similares a las del Centro Comercial Gran San siendo una principal amenaza a la hora de decisión de compra.

	Comocimiento del Cliente	Calidad del Producto	Precios Competitivos	Servicio al Cliente	Personal de Ventas
El madrugon	B	B	E	R	B
San Andresito San Jose	B	E	B	R	B
Informalismo	D	R	R	D	R

Nota. E = excelente, B = bueno, R = regular, D = deficiente

Tabla 8: Calificación en Factores claves de Éxito

ANALISIS DE ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DE LA COMPETENCIA			
	EL MADRUGON COMPETIDOR 1	SAN JOSE PUERTO PRINCIPE COMPETIDOR 2	EL INFORMALISMO COMPETIDOR 3
FABRICANTE DE MARCA	Marcas Propias	Marcas Posionadas y Propias	Marcas Propias
VARIABLES DE MARKETING	Producto y Precio	Producto y comunicaci3n	-
PRECIO	Descuento Proporcional y al por mayor	Descuento de precios y sicologico	De libre albedrio del vendedor
DISTRIBUCION	Detallista	Detallista	Detallista
VENTAS	Venta de directa	Venta de directa	Venta de directa
RELACIONES PUBLICAS	Voz a voz	Voz a voz	-
MERCADEO DIRECTO	Comerciantes	Mixto	Mixto
PROMOCION DE VENTAS	Perifoneo	Volanteo	-
PUBLICIDAD	BTL	BTL	-
MERCHANDISING	BTL	BTL	-
PUNTOS FUERTES Y DEBILES	Puntos Fuertes: Precio Volumenes de produccion Disponibilidad y Distribucion Puntos Debiles: Estandares de Calidad Diseños Garantia Vida util del producto Seguridad	Puntos Fuertes: Instalaciones Seguridad Calidad Marca Puntos Debiles: Ubicaci3n Geografica Promociones Rivalidad entre ellos mismos	Puntos Debiles: Precio Volumenes de produccion Disponibilidad y Distribucion Estandares de Calidad Diseños Garantia Vida util del producto Seguridad
POSICIONAMIENTO	Medio	Alto	Bajo

Tabla 9: Atributos y Beneficios de la Competencia

7.6. DOFA

7.6.1. Fortalezas y oportunidades

Según el análisis realizado a la competencia El Centro Comercial Gran San tiene se toman en cuenta tres variables principales e importantes:

- Participaci3n en el mercado
- Participaci3n de recordaci3n
- Participaci3n de preferencia


 Gran San Sector Textilero Ropa Formal e Informal MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO				
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS	El Centro Comercial Gran San se destaca por ofrecer mercado textil al por mayor con los mejores precios de fabrica y al costo.	15%	3	0,45
	El Gran San perfila a sus visitantes un espacio propio con seguridad y confiabilidad generando asi una recordacion.	15%	4	0,60
	El Gran San ofrece se destaca por ser el lugar o espacio preferido por los visitantes del sector.	10%	4	0,40
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES	Hay demasiada saturacion visual lo cual le dificulta al cliente externo tomar una decision de compra.	15%	2	0,30
	La movilidad dentro del Centro Comercial se ve obstaculizada por no poseer un distribucion optima para la exhibicion de los productos.	15%	2	0,30
	El Centro comercial carece de iluminacion y organizaci3n.	15%	2	0,30
	En el Centro Comercial se puede evidenciar que no existe un plan de evacuacion eficaz para cualquier eventualidad.	15%	2	0,30
TOTAL		100%	19	2,65

Tabla 10: Matriz MEFI

7.6.2. Oportunidades y Amenazas

Frente al análisis Externo del Centro Comercial se evidencia que existen tanto oportunidades de mercado, recordación y preferencia como también amenazas que dificultaran el crecimiento y objetivos propuestos para este.


 Gran San Sector Textilero Ropa Formal e Informal MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO				
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES	El Gran San tiene oportunidad de crecimiento en el sector y en el mercado, ya que existe un proyecto de inversion y expansion a nivel externo donde actuan antes del estado.	20%	3	0,60
	El Centro Comercial realiza ferias de alto prestigio creando un posicionamiento y recordacion de marca.	18%	3	0,54
	Gracias a la participacion y preferencia de los consumidores finales el Centro Comercial podra generar mejores estrategias de publicidad y mercadeo.	19%	4	0,76
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS	La Expansion y creimiento del mercado incetivaran una competencia fuerte.	10%	1	0,10
	Las instalaciones del Centro Comercial no cumplen con la infraestructura para ofrecer eventos y ferias de alto prestigio	18%	2	0,36
	El informalismo le quita participacion al Centro Comercial porque no hay una diferenciacion en las ferias de su competidor directo.	15%	2	0,30
TOTAL		100%	15	2,66


Tabla 11: Matriz MEFE

7.6.3. Diagnostico

Para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias se realizo el diagrama de la matriz de posición estrategia y evaluación de acción (PEEA) esta matriz (Tabla 11) es un marco de cuatro cuadrantes Fortaleza Financiera (FF), Estabilidad Ambiental (EA), Ventaja Competitiva (VC) y Fortalezas de la Industria- Atractivo del Sector (FI - AS) la cual dirige las estrategias a realizar según la Grafico 5

CENTRO COMERCIAL GRAN SAN VICTORINO
Sector Textilero Ropa Formal e Informal

MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)



	PUNTOS	
	X	Y
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,8	
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA		-2,8
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	2,4	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		3,3
	-0,38	0,44

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
4,0	Razón Corriente
2,0	Nivel de endeudamiento
4,0	Liquidez
3,0	Capital de trabajo
4,0	T.I.R.
2,5	Riesgo del negocio
19,5	TOTAL
3,3	PROMEDIO

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
- 1,5	Cambios tecnológicos
- 2,0	Tasa de inflación
- 3,0	Variabilidad de la demanda
- 2,5	Presión competitiva
- 2,0	Elasticidad precio de la demanda
- 3,5	Barreras de entrada
- 4,0	Poder de negociación de proveedores y distribuidores
- 4,0	Poder de negociación de clientes
- 22,5	TOTAL
- 2,8	PROMEDIO

VENTAJA COMPETITIVA	
- 2,5	Participación en el mercado
- 3,5	Ciclo de vida del producto
- 2,0	Diferenciación del producto
- 3,0	Calidad
- 3,5	Sistema de distribución y comercialización
- 2,0	Rivalidad ampliada
- 2,5	Avance tecnológico
- 3,5	Poder de mercado
- 22,5	TOTAL
- 2,8	PROMEDIO

FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	
2,0	Potencial de crecimiento
1,5	Conocimientos tecnológicos
2,5	Intensidad de capital
3,5	Facilidad de entrada al mercado
3,0	Estabilidad financiera
1,5	Estabilidad tecnológica
3,0	Productividad
17,0	TOTAL
2,4	PROMEDIO

Tabla 12: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

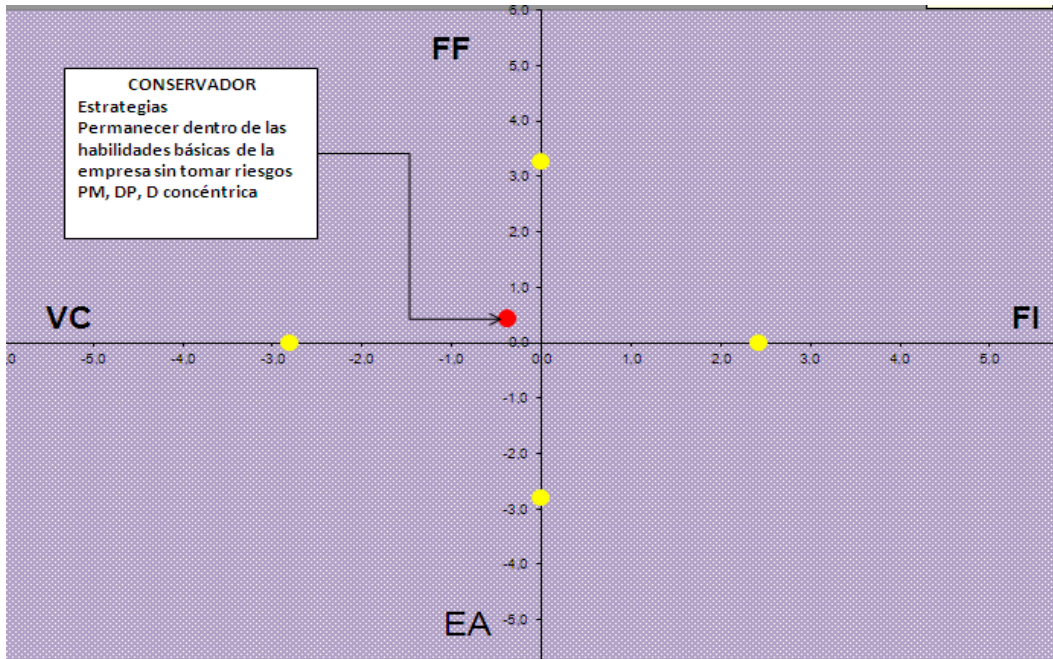



Gráfico 4: Posición de Estrategia y Evaluación de Acción

Según el Gráfico 5 de posición de Estrategia y Evaluación de Acción (PEEA) el análisis apunta hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, esto implica no arriesgar, dedicarse a las actividades que domina, las cuales harán que las estrategias se enfoquen en el desarrollo de actividades o diversificación centrada, una penetración moderada en el mercado, es decir, se deben hacer estrategias cautelosas.

 GRAN SAN Sector Textilero Ropa Formal e Informal MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA									
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	Gran San		El Madrugon		San Andresito		Mercado Informal	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Calidad del Producto	25%	3	0,75	2	0,50	3	0,75	2	0,50
Precio	30%	4	1,20	3	0,90	2	0,60	2	0,60
Fortaleza Financiera	20%	2	0,40	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Cobertura (distribución)	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Servicio	15%	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30
TOTAL	100%		3,0		2,3		2,7		1,8

Posición Competitiva → **1** **3** **2** **4**

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
 DEBILIDAD 1 2 3 4 FORTALEZA

Tabla 13: Matriz del Perfil de Competencia (MPC)

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. Se puede evidenciar que la posición del “precio” es el factor clave que determina la importancia para el posicionamiento y distinción que tiene el Centro Comercial Frente a la Competencia directa. La “cobertura” del Gran San de la muestra es similar al de San Andresito, como lo destaca la calificación de 3; la “Fortaleza Financiera” del Mercado Informal es mala, como lo señala la calificación de 1; San Andresito es el competidor más fuerte por su servicio, Fortaleza Financiera indicando una ponderación total 2.7.

8. PLAN DE MERCADEO

8.1. Objetivos del Plan

8.1.1. Objetivos Cuantitativos

Generar nuevas visitas de comerciantes a través de sus estrategias Promocionales y eventos incrementando un 2% el tráfico que recurre al Centro Comercial.

Para el periodo de Junio 2012 a Junio de 2013 se busca obtener ingresos iguales o superiores a mil setecientos millones de pesos (1.708.000.000.00) distribuidos así:

Estrategias	Ingresos
Organización de Eventos	\$602.800.000
Revista El Gran San Victorino	\$241.200.000
Transporte Gran San y La Marca del Gran San	\$864.000.000
TOTAL	\$1.708.000.000

Tabla 14: Proyección de Ingresos

8.1.2. Objetivos de Rentabilidad

El plan de Marketing del Centro Comercial Gran San para el periodo Julio 2012 a Julio de 2013 busca generar un incremento de ingresos esperados del 6% de acuerdo al anexo 11.2.

8.1.3. Objetivos Cualitativos

Dar a conocer a los clientes el producto y las marcas que se ofrecen en el Centro Comercial Gran San por medio de los patrocinios.

Se pretende estimular la recompra generando estrategias de Top of Mind y Top of Heard que conllevarán a la fidelización de la compra en un mismo punto de venta.

8.2. Estrategias Básicas

8.2.1. Estrategias para estimular la demanda primaria

El Centro Comercial Gran San enfoca sus estrategias y sus recursos en aumentar el tráfico de nuevos comerciantes generando estabilidad en los clientes actuales, para esto se sugiere incentivar la utilización de cupones, aumentando los niveles del consumo.

Otra estrategia que se propone a la administración es que por medio de la utilización de zonas o espacio libres a vendedores o expositores se pague una cuota mensual o anual. Con estos dineros percibidos el departamento administrativo realice rifas en donde los comerciantes se vean beneficiados, es decir por compras superiores a un monto significativo se hace partícipe de cierto número de boletas estimulando la capacidad de compra.

8.2.2. Estrategias para estimular la demanda selectiva

Generar estrategias para captar clientes de los competidores directos “como el Madrugón”, haciendo énfasis en las cualidades del centro comercial, como son: Un mejor Servicio, un espacio Seguro, un lugar limpio, exhibición de expositores y vendedores de diferentes marcas en horarios más accesibles al comerciante.

8.3. Programas de Marketing

8.3.1. Servicio

El centro comercial Gran San, ofrece una relación social y económica, pues es un espacio de intercambio social y humano entre los compradores y los vendedores de sus almacenes comerciales. Es un lugar de encuentro, manifestación de los intereses de las personas hacia productos específicos.

Atributos y Posicionamiento



Grafico 5: Atributos y Posicionamiento

8.3.1.1. Objetivos de servicio

Desarrollar el mercadeo del sector mayorista en relación al negocio específico que maneja como es la venta de confecciones de marcas propias en un solo lugar.

Mejoras del Servicio

Minimizar el tiempo y los gastos que incurren los visitantes y comerciantes en el desplazamiento al adquirir la mercancía de un lugar a otro.

Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.

Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.

8.3.2. Mezcla Promocional

8.3.2.1. Marketing Directo

Atraer Cliente.

Fomentar la fidelidad de los mismos.

Establecer Comunicación Directa con los Clientes Potenciales adaptando el servicio para satisfacer sus necesidades.

8.3.2.2. Sistemas a Utilizar

Marketing por catalogo: Revista del Gran San Victorino

Marketing de Respuesta Directa: Organización de Eventos

Marketing en línea: Pagina Web del Gran San

8.3.2.3. Mecanismos de Respuesta

Creación de tráfico en el Centro Comercial

Captar nuevos Clientes

Evitar la fuga de los Clientes Existentes con el fin de fidelizarlos.

8.3.2.4. Relaciones Públicas

Los Objetivos en base a las relaciones publicas será Ofrecer Información completa de los eventos a organizar dirigido a los visitantes y transeúntes del Gran San y Realizar campañas destinadas a promover y hacer conocer aspectos determinantes del Centro Comercial las cuales se encuentran en las organización de los eventos.

Enfocando lo dicho anteriormente El Gran San Participa en la feria de la confección mayorista, Eventos de Colombia Moda y la Feria del Gran San en donde participa con marcas propias y diseños exclusivos entre otros. A estos eventos participan comerciantes, diseñadores y gente del medio quien se encarga de promover y divulgar la marca del Centro Comercial.

8.3.2.5. Promoción

El Centro Comercial Gran San estimula a sus clientes a que compren mayores cantidades de sus productos de acuerdo a la temporada, demanda y moda que se presente en el mercado. Según las estrategias discriminadas anteriormente Apalancándose en el volumen de compra, generando así descuentos en la reducción

del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal, ya sea en unidades o valores en efectivo.

Otra estrategia promocional consiste en el relanzamiento de la marca mediante eventos, ferias y desfiles. En estos espacios que ofrece el Gran San, los diseñadores buscan satisfacer las necesidades de los comerciantes de acuerdo a las tendencias de la moda y época del año.

La administración del Centro Comercial desarrolla actividades especiales en fechas claves como: Feria estudiantil, día de la madre, día de la secretaria, día de la mujer, día del padre, fiesta de disfraces entre otros.

8.3.2.6. Publicidad

El principal objetivo publicitario es persuadir y utilizar los medios de comunicación y recursos necesarios para influir en el mayor número posible de visitantes con el fin de captar la atención, provocar interés y deseo de compra.

Lo que el centro brinda al público es una experiencia de compra, un lugar seguro donde le ofrezcan los bienes que requiere el comerciante, sin ver la necesidad de desplazarse hacia la competencia.

Poner anuncios en diarios, revistas o Internet “Redes Sociales

Participar en ferias.

Impulsar actividades o eventos.

Colocar anuncios publicitarios en las principales vías de acceso al centro comercial como: vallas, afiches y carteles publicitarios.

Repartir volantes, folletos o calendarios publicitarios a los comerciantes que a menudo visitan este centro.

Organización de eventos: El objetivo es estimular el tráfico de visitantes al centro comercial incitando la decisión de compra dentro del centro comercial.

Revista del Gran San Victorino: El objetivo con la publicidad de esta estrategia es brindar mayor información acerca de las marcas que conforman el centro comercial haciendo que entes externos conozcan y visiten las instalaciones. De esta manera le estaríamos garantizando a los dueños, arrendatarios y expositores que tiene la posibilidad de aumentar sus ventas gracias a las nuevas visitas que está generando el Gran San por su Nombre.

Transporte Gran San y La Marca del Gran San: El enfoque de estas dos estrategias es por medio de la publicidad voz a voz, su mayor objetivo es mantener al cliente existente externo y crear nuevas expectativas para los clientes prospectos.

8.3.2.7. Merchandising

El objetivo principal de la administración del Gran San es Generar un mayor tráfico de clientes en los días de feria del Gran Madrugón y en fechas o temporadas del año.

Para conseguir esto aprovecha los espacios, y la estructura del centro comercial ubicando estratégicamente a los vendedores y expositores. Estos a su vez colocan lineales y maniqués llamativos con el fin de atraer la atención del comerciante ofreciendo una gran variedad de productos estimulando y generando los deseos de compra maximizando los resultados a través de la fidelización

Visualmente las vitrinas o maniqués se encuentran distribuidas en todo el centro comercial reflejando una breve información de las marcas y locales que componen esta asociación. Estas exhibiciones por lo general vienen acompañadas de letreros de oferta y rebajas llamando la atención y la curiosidad de los comerciantes.

9. ESTRATEGIAS

La Marca del Gran San Genera recordación en los comerciantes afiliados que visitan este centro comercial, buscando ropa informal la cual revenden en pueblos y principales ciudades generando utilidades para el comerciante. Esta Marca asocia varias marcas de diseñadores y fabricantes textiles pero que en el momento de recordación e impacto solo es la del centro comercial.

Esta estrategia de adopción de marcas en un solo lugar “Gran San” pretende segmentar y ampliar el mercado.

9.1. Organización de Eventos

Como primera medida se organizaran eventos para cada mes del año así:

Estrategia de Recompra y Promoción

Enero – “Al que madruga el Gran San le ayuda”

Empezando el año las marcas del centro comercial se deben poner de acuerdo para realizar las rebajas de las rebajas, es decir se realizara una estrategia de venta de garaje los saldos de mercancía del pasado mes de diciembre se venderán a precio de costo.



Imagen 3. “Al que madruga el Gran San le ayuda”

Posterior a esta celebración se comienza desde el 16 de enero hasta la Segunda semana del siguiente mes la Feria Escolar “regreso a clases” el centro Comercial Gran San desea vestir a todos los niños con sus diseños y su ropa de buena Calidad “fabricación Nacional”.



Imagen 4. “Regreso a Clases”

Estrategia de Recordación

Febrero – “El Teatro Iberoamericano también lo vive el GranSan”

Desde el 25 de febrero hasta el primer domingo de marzo el Gran San decorara el centro comercial con mascararas. Las primeras 200 compras que sean superiores a \$ 1.000.000 recibirán boletas dobles para entrar a eventos de teatro, para esto se deberán registrar los comerciantes o clientes oportunamente en un punto indicando por la administración.



Imagen 5. “El Teatro Iberoamericano también lo vive el Gran San”

Estrategia de Fidelización

Marzo “La reina de la Moda”

En el mes de marzo por ser un mes tan especial para la mujeres, el Centro Comercial El Gran San quiere darle la oportunidad a las todas las mujeres de diferentes edades a que participen por diferentes premios en el gran concurso de belleza “La reina de la moda” organizado por la Administración del centro comercial y patrocinado por diferentes marcas. Las mujeres que realicen compras de más de 10 unidades en uno de las locales de las marcas patrocinadoras tendrán la oportunidad de inscribirse dentro las dos primeras semanas del mes, en los puntos autorizados del centro comercial. En la tercera semana se realizaran las pre-eliminotorias con personas especializadas en el tema de la belleza y la moda.

Los premios se repartirán se acuerdo a las categorías divididas de la siguiente manera:

Princesas: Niñas entre 16 y 24 años: Un bono de un 1.000.000 de pesos para compras de ropa en cualquiera de las marcas patrocinadoras.

Barbies: Mujeres entre 25 a 33 años: Un Upad + accesorios.

Reinas: Mujeres entre de 34 a 45 años: Un viaje para dos a San Andrés con todos los gastos pagos.

Estrategia de Diferenciación

Abril – “Concierto de Artistas Gran San”

En abril un mes dedicado a la celebración del mes de los niños, El centro Comercial quiere estimular la participación de los comerciantes mediante sorteos de consolas de videojuegos para sus hijos, los cuales realicen compras superiores a \$500.000 en cualquiera de los locales del centro comercial registrando sus facturas de compra en los puntos de información. Estas mismas personas que se registren tendrán la oportunidad de llevar a sus hijos al “Gran concierto del Madrugón” organizado el último sábado de madrugón en donde participaran diferentes artistas del momento junto con diferentes actividades recreativas y premios dirigidos especialmente para los niños.

Estrategia de Fidelización

Mayo – “Cada hora las mamás ganan con el GranSan”

Para las mamitas comerciantes, madres cabezas de familia que luchan y trabajan para sostener a sus hijos, mamás fieles al Centro Comercial El GranSan Victorino su hora de ganar llega en el mes de mayo. El Centro Comercial entre la segunda y tercera semana de mayo en los días de feria de madrugón desde la 4 de la mañana hasta las 12 del medio día repartirá volantes informándole a las mamás que cada dos horas el centro comercial estará repartiendo tarjetas regalo para compras en diferentes almacenes del centro comercial. La estrategia de esta campaña es que cada hora sonara una sirena y anunciaran la ubicación para reclamar las tarjetas regalo, solo podrán recibir estas tarjetas cada hora las 30 primeras mamás que haya realizado cualquier compra en alguno de los almacenes. Adicionalmente con la tarjeta de regalo

se obsequiaran cartones para participar en el gran bingo del mes de las madres el cual se llevara a cabo el último sábado del mes, se contarán con diferentes patrocinios de marcas del centro comercial y pasabocas para disfrutar un buen rato con El GranSan.



Imagen 6. "Cada hora las mamás ganan con el Gran San"



Imagen 7. "Boleto Regalo GranSan"

Junio – Julio "Viaje con el Gran San"

Aparte del evento que se realiza hace 15 años "La Feria de la Confección Mayorista GranSan" en los meses de Junio y Julio se Aprovechara la época de

vacaciones incentivando la decisión de compra en los almacenes del centro comercial a los visitantes por medio de la participación de 3 sorteos para planes turísticos a diferentes lugares del país.



Imagen 8. “Viaje con el Gran San”

Agosto – “Vuela por tu cometa al Centro Comercial GranSan”

Por ser un mes de bastante sol y vientos en la ciudad de Bogotá, el GranSan quiere compartir con todos sus visitantes cometas para que disfruten en el Festival de Verano organizado por la alcaldía de Bogotá. Para que los visitantes puedan acceder a la cometa deben acercarse a los puntos autorizados con su factura de compra más \$3.000 y así podrán escoger entre los diferentes motivos que el GranSan les ofrece.



En **EL GRAN SAN** el verano ya llegó. Presentando tus facturas de compra + \$ 3.000 en los puestos de información del Centro Comercial, podrás reclamar cualquiera de estas hermosas cometas para que disfrutas con toda tu familia durante el Festival de Verano.

*Reclamala YA!!!!
No te quedes sin la tuya*



Imagen 9. "Vuela por tu cometa al Centro Comercial Gran San"

Septiembre - "Vive el Amor y la amistad con el Gran San"

En Septiembre se celebra el mes del Amor y la Amistad y para esto, el Centro Comercial realizar sorteos de 5 cenas románticas cada domingo durante el mes. Participaran en los sorteos las personas que realicen compras en cualquiera de los establecimientos patrocinadores se les obsequiara un boleto que deberán diligenciar e introducir en la urna ubicada en el centro del Gran San.



Imagen 10. “Vive el Amor y la amistad con el Gran San”

Estrategia de Innovación

Octubre – “Desfile de Brujas”

Concurso de disfraces, el personal logístico y administrativo del Centro Comercial se vendrá disfrazado en los días de madrugón haciendo alusión al mes de las brujas. El 31 de Octubre se realizara el concurso al mejor disfraz en el que participaran locales y expositores presentando los disfraces en una pasarela abierta al público. El mejor disfraz escogido por aplauso metro se ganara un bono regalo por 1.000.000 para compras en cualquiera de los almacenes del centro comercial.



Imagen 11. “Desfile de Brujas”

Estrategia de fidelización y Promoción

Noviembre – Diciembre “El Gran San apoyo su Negocio”

Se aproxima la época decembrina en el Centro Comercial, Esta estrategia está dirigida al cliente interno del Gran San, se les dará la oportunidad a las marcas de realizar publicidad por medio del GranSan para atraer más volumen de gente y ventas para los almacenes.

Por lo anterior todos los locales entraran a participar en las rifas que se llevaran a cabo los días sábado para contribuir con la publicidad del negocio ganador.



Imagen 12. “El Gran San apoyo su Negocio”

Con las bases de datos recolectadas en los eventos anteriores, se pretende sugerirles a los fabricantes que colocan aquerencias “pagos electrónicos”. De acuerdo al número de interesados se tomara la decisión de venderles a empresas como Codensa, Gas Natural entre otras las base de datos con el fin de generar mayores ingresos para la administración y para los fabricantes, de esta manera se espera incrementar el flujo de comerciantes que visitan el centro comercial no solo los días de feria del Gran Madrugón si no toso los días.

Revista del Gran San Victorino

Como estrategia de marketing directo se diseñara una revista con 12 emisiones al año, la cual se conformara de eventos, publicidad y clasificados en el cual pueden participar todos los locales y expositores del centro comercial. Este servicio deberá tener un costo dependiendo del espacio que quieran ocupar en la revista y así mismo tendrán derecho a X número de revistas de acuerdo al valor pagado. Se distribuirá mediante volanteo y por medio de las visitas realizadas según la estrategia “La Marca el Gran San”. Se espera con esta propuesta generar volumen y mayor demanda de visitantes de acuerdo a los eventos organizados mensualmente.

La revista se elaborara usando un papel llamado LWC que significa por sus siglas LOW WEIGHT COATED, es decir, papel recubierto de bajo gramaje, sus medidas de página completa con rebase son:

Ancho: 22.0 cm

Alto: 28.5 cm



Imagen 13. Revista del Gran San Victorino

El número de hojas mínimo son de 10 hojas y el topa máximo depende de los anuncios publicitarios y clasificados que se encuentren en ese momento por publicar. Mensualmente se imprimirán 10.000 unidades teniendo precio por unidad de \$ 2.250. La Imprenta contratada es quadgraphics.

Transporte Gran San: También a través del estudio realizado se pudo evidenciar que el 50% de las visitas que recibe el centro comercial son personas dueños de pequeños y medianos establecimientos de la ciudad de Bogotá, pueblos aledaños y algunas ciudades principales del país.

Estas personas frecuentan el centro comercial entre una, dos o hasta tres veces al mes con el objetivo de surtir sus negocios comprando mínimo 5 unidades por producto lo cual hace que obtengan descuento por compras al por mayor. Adicionalmente deben

contar con el tiempo disponible para desplazarse cada que lo crean necesario e incurrir en gastos de transporte para ellos y principalmente para la mercancía. La idea es poder brindarles a estas personas el servicio de transporte de mercancía de manera segura y aun bajo costo sin tener que acercarse al centro comercial pudiendo realizar los pedidos por teléfono. Inicialmente se dará a conocer a los locales la nueva propuesta de servicio que se les puede brindar a sus clientes dándoles un valor agregado a ellos mismos. Se espera con esta propuesta estimular la demanda por pedidos aumentando los ingresos para el Centro Comercial y se debe crear un acuerdo de servicio para satisfacer los tiempos de respuesta y de entrega de la mercancía.

Dependiendo la temporada y flujo de visitantes se contrarían 15 Vans de carga con conductor y en la época de diciembre 30.

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO COMERCIAL GRAN SAN								
Perspectiva	Objetivos	Indicador de Resultados	Unidad	Meta	Efectivo Plazo Meses	Causal de indicadores de actuación	Iniciativa Estratégica (Acciones)	Iniciativa Estratégica (Responsable)
Financiera	Garantizar el pago oportuno del arriendo y de la administración en los locales	Generando un seguimiento en el pago los 5 primeros días de cada mes en el pago del canon y del arrendamiento	%	702 locales 2000 Expositores	12	Seguimiento P&G	Confirmar con el poseedor del punto el pago de la administración	Departamento administrativo
	Generar eventos y ferias en las diferentes épocas del año, Generar ingresos en el transporte de mercancía y en el alquiler de espacios	Obteniendo Liquidez	%	Incrementar el volumen de clientes	12	Seguimientos a eventos y fechas importantes	Control y Cumplimiento con el cronograma de Actividades	Departamento Logístico
De los Clientes	Aumentar el tráfico de nuevos comerciantes y generar la estabilidad de los mismos. A través de nuevas estrategias y la persuasión de los comerciantes que van a la competencia	Clientes por Asesor Comercial	3	Los 3 asesores visitaran pueblos aledaños dando a conocer la marca y los productos	6	Seguimiento a las visitas y a las ordenes de pedidos	Se realizara una reunión de cumplimiento con los asesores	Departamento Logístico
Marketing Mix	Comunicación: Colocar anuncios publicitarios en las principales vías de acceso al centro comercial como: Bayas, afiches carteles"	Dar a conocer el nombre del Centro comercial Gran San, por sus productos, imagen, diseños y precio	%	Obtener mayor participación en el territorio nacional	8	Generar Demanda en los días de no Feria	Motivar a los clientes a que visiten y se fidelicen con el Centro Comercial	Todos los Departamentos del centro Comercial

11. CONCLUSIONES

A través del presente informe, se puede concluir que el marketing, es indispensable, para las proyecciones, investigaciones, estadísticas y estabilidad de las organizaciones por lo que su principal función es la satisfacción de necesidades de los clientes y personas.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Dar a conocer a los futuros clientes los productos, la calidad de estos, se hace clave a la hora de tomar la decisión de adquirir o no un producto o servicio.

Por lo anterior y orientando mas estas conclusiones a los Centros Comerciales se puede evidenciar que las estrategias para este tipo de mercado se deben enfocar más que todo en el aumento de visitantes y los ingresos percibidos de cada evento o actividad dentro del mismo; por esto, cada una de las estrategias propuestas para el Centro Comercial San Victorino, están enfocadas en la fidelización, posicionamiento y decisión de compra. Ya que es un Centro Comercial poco inusual lo cual cada una de estas estrategias le ayudaran con el objetivo propuesto aumentando sus ingresos de manera significativa y rentable

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bogota en Directo.com.* (6 de Diciembre de 2011). Obtenido de "El madrugón" de San Victorino Bogotá: <http://www.directobogota.com/component/content/article/31-especiales2/126-el-madrugon-de-san-victorino-bogota->
- Botero Nieto, G. (24 de Marzo de 2010). *Fenalco.* (C. Fenalco, Editor) Obtenido de Los centros comerciales transforman a Colombia: www.fenalco.com.co
- El Gran San.* (2012). Obtenido de Centro Comercial Mayorista : <http://www.elgransan.com/new/madrugon.php>
- El Tiempo.* (30 de Junio de 2007). Recuperado el 18 de Abril de 2011, de El "Madrugón" de San Victorino es el "Corabastos" de la moda en Bogotá: www.eltiempo.com
- Espejo O., Carlos Andrés. El 'Madrugón' de San Victorino es el 'Corabastos' de la moda en Bogotá, Internet www.eltiempo.com, 30 de junio de 2007 (consultada 18.04.2011)
- Escobar, M. G. (2011). *La República.* Recuperado el 25 de Febrero de 2011, de Centro Comercial cambiará la cara de San Victorino: www.larepublica.com.co
- Galindo Cubillos, S. (6 de Abril de 2011). El sector informal: Una problemática compleja. *Plaza Capital.*
- Kotler, P. (8 de Febrero de 2008). *Puro Marketing.* Recuperado el 5 de Junio de 2008, de El Padre del Marketing Moderno: <http://www.puromarketing.com/27/4109/kotler-padre-marketing-moderno.html>
- La República.* (2010). Obtenido de Construcción de centros comerciales en Bogotá no pierde dinámica, Resumen de Prensa : www.larepublica.com
- Madrugon.* (s.f.). Obtenido de <http://madrugon.com/modules/smartfaq/index.php>
- Prieto Ruíz, B. A. (2009). *El madrugón en Bogotá, un mercado textil popular cuyos lazos de solidaridad reproducen ordenes comerciales y productivos de carácter informal.* Bogotá: Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- San Andresito San José.* (2010). Obtenido de <http://www.zona-s.com/nosotros.php>

13. ANEXOS