



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA  
MALL PREMIER TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**BEVERLI AKENA ALVAREZ CASTRO  
FRANCIS ELVIRA ANDINO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA  
MALL PREMIER TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
HENRY ANDINO VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):  
MANUELA FLORES  
REYNA FIALLOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer primeramente a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas y darnos la oportunidad de estudiar, brindándonos salud y recursos económicos para poder llegar hasta aquí.

A nuestros padres quienes han sido los pilares en nuestras vidas, siempre apoyándonos incondicionalmente y enseñándonos a valorar lo que tenemos y a trabajar duro por lo que soñamos y a todos nuestros seres queridos los cuales han estado con nosotras siempre.

A nuestros maestros por transmitir de sus conocimientos a lo largo de estos dos años de maestría.

Al mismo tiempo agradecemos el apoyo brindado por nuestro asesor temático (Dr. Henry Andino) el cual siempre estuvo muy atento a nuestras dudas durante el desarrollo de nuestra tesis y sin dudarlo nos brindó su ayuda, transmitiendo su conocimiento y encaminando nuestras ideas en la dirección correcta, a nuestra asesora metodológica (M.Sc. Cinthia Isela Cano) que con paciencia y dedicación nos encamino hasta el día final de nuestro proyecto.



## FACULTAD DE POSTGRADO

### PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA MALL PREMIER TEGUCIGALPA

#### AUTORES:

Beverli Akena Alvarez Castro

Francis Elvira Andino Valladares

#### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo brindar una estrategia de crecimiento para el Mall Premier Tegucigalpa, inaugurado en el año 2011 por un grupo de inversionistas hondureños, se llevó a cabo una investigación con un enfoque mixto, ya que se realizaron encuestas, teniendo como población de estudio los clientes que visitan Mall Premier y entrevistas a su personal gerencial. Se obtuvieron datos muy relevantes en las encuestas implementadas la cual reveló datos importantes para la empresa antes mencionada, como tener claro cuál es su mercado primario, que son todas las colonias aledañas, cuáles son sus mayores atractivos que se descubrió que son todos los eventos y promociones que realizan y a su vez cuáles son los retos que este mismo presenta que según la opinión de los clientes es que piden que el centro comercial esté lleno en su totalidad (todos sus locales rentados) para tener más opciones, se desglosan los hallazgos importantes de esta investigación, los cuales ayudaron a la propuesta de la estrategia de crecimiento para el Mall Premier, y con el objetivo de que esta empresa pueda mejorar la satisfacción a las necesidades de sus clientes y utilicen la estrategia como una arma competitiva.

**Palabra claves:** estrategia de crecimiento, mercado primario, centro comercial.



## **GROWTH STRATEGY PROPOSAL FOR THE PREMIER MALL TEGUCIGALPA**

AUTHOR:

Beverli Akena Alvarez Castro

Francis Elvira Andino Valladares

ABSTRACT

The present study aimed to provide a growth strategy for the Premier Mall. Conducting research with a mixed approach we studied the population of Mall Premier's customers and staff management. Highly relevant data was obtained in polls implemented which revealed important business data stated above. As to be clear with your primary market, what are the main attractions and in turn what are the challenges this presents. This then breaks down the important findings of this research, which helped the proposal's growth strategy for the Mall Premier, and the objective of the company can better meet the needs of their clients and use the strategy as a competitive weapon.

**Key word:** Growth strategy, primary market, mall.

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	14
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	15
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	16
1.6 JUSTIFICACION.....	16

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.2 HISTORIA DE CENTROS COMERCIALES.....	19
2.3 ESTRATEGIAS, HISTORIA, SU EVOLUCIÓN Y SIGNIFICADO.....	24
2.3.1 TIPOS O NIVELES DE ESTRATEGIA.....	27
2.3.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	30
2.3.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIA.....	33
2.4 COMUNICACIÓN.....	36
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA.....	41

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUES Y METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46
3.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	46

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

4.1 RESULTADOS ENCUESTAS.....	47
4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS.....	56
4.2.1 ANÁLISIS FODA.....	56
4.2.2 CADENA DE VALOR.....	57
4.2.3 FUERZAS DE PORTER.....	57

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	59
5.2 RECOMENDACIONES.....	60

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

6.1 LINEAMIENTOS DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO A IMPLEMENTAR EN MALL PREMIER TEGUCIGALPA .....	61
6.2 INTRODUCCION.....	61
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	61
6.4 ASPECTOS FINANCIEROS.....	68
6.4.1 PRESUPUESTO.....	68
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	69

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>
--------------------	-----------

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener y la estrategia es el medio por el cual se puede lograr.

A continuación se presenta la investigación realizada en el Mall Premier con el objetivo de dar a conocer la estrategia de crecimiento adecuada para el sector de mercado al que va dirigido y así poderla implementar y lograr la meta puesta por los directivos que corresponde al 10% de crecimiento, el Mall Premier tienen un año y medio de operación y es necesario que conozca la estrategia adecuada para poder implementarla, el fin de esta investigación es que el Mall Premier se pueda apoyar en ella y así poder mantenerse en constante innovación, ya que las necesidades y deseos de los consumidores están en constante cambio.

En el capítulo uno, se plantea el problema central de estudio, destacando cuáles son sus antecedentes, planteando las preguntas que se pretenden responder con la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, las variables a estudiar, se expone la relevancia y la necesidad de llevar a cabo esta investigación.

En el capítulo dos se plantea el marco teórico, el cual es una reseña bibliográfica de los hallazgos más importantes de los temas de estrategia, centros comerciales, comportamiento organizacional, comunicación y estructura organizacional.

En el capítulo tres se expone el enfoque y la metodología de investigación, la población a estudiar, las técnicas de recolección de datos, el diseño de la investigación y el trabajo de campo realizado en el presente estudio.

El cuarto capítulo presenta los análisis de los datos recolectados y las comparaciones de las variables más relevantes.

El capítulo cinco se enfoca en las conclusiones, las cuales dan respuestas a las preguntas de investigación, así mismo se presentan las recomendaciones sugeridas con a los hallazgos obtenidos.

El capítulo seis presenta la propuesta a seguir para implementar la estrategia de crecimiento para el Mall Premier, dando respuesta a los problemas encontrados en el presente estudio.

El objetivo final de esta investigación es mostrar en los siguientes capítulos de este informe como la investigación se va desarrollando y los datos que se irán recolectando y así poderles ofrecer una estrategia de crecimiento que les sea útil y específicamente para el Mall Premier y así el centro comercial podrá hacer uso de los resultados de dicho trabajo, contamos con el apoyo del comité directivo del centro comercial y este tiene como meta poner en marcha la estrategia, que dé como resultado en dicha investigación, y así lograr ser asertivos en su desarrollo.

## **1.2. ANTECEDENTES**

La estrategia es la que define la razón de ser de la empresa y es la que le ayuda a enfrentar los cambios. Fue en la antigua Grecia donde por primera vez se discutió formalmente el concepto de estrategia, aunque los griegos se interesaron más por los aspectos militares. La planificación estratégica fijan sus orígenes justo después de la II Guerra Mundial, a partir de esa fecha los enfoques estratégicos han atravesado, por lo menos cuatro fases distintas que se corresponden con las cuatro décadas (1) presupuestación y búsqueda de estrategias globales, en los años 50, (2) planificación a largo plazo, en los 60, (3) planificación por medio de fórmulas, en los 70 y (4) la tendencia hacia el pensamiento estratégico, que se inició en los años 80 y continúa

hasta hoy (Steven Schanaars, 1990). Es importante enfocar la estrategia en un área como lo es el mercadeo.

El tema del marketing estratégico lleva varios años sonando en las empresas. Una definición de estrategia de mercadeo concibe la planificación estratégica de marketing como un proceso de cuatro etapas (1) determinar el área de negocios, (2) establecer la misión de la empresa, (3) seleccionar los planes operativos para marketing, producción y las demás áreas de la organización y (4) presupuestar esos planes (Abell y Hammond, 1979). En este sentido, las estrategias de mercadeo son equivalentes a las estrategias corporativas (Steven Schanaars, 1990). Es importante reconocer en qué momento del ciclo de vida se encuentra la empresa para saber qué estrategia utilizar.

Existen varias estrategias de mercadeo, y es importante conocerlas a profundidad. En el libro “Estrategias de Marketing” de Shanaars, existen estrategias de marketing que se centran en la gestión de las variables del marketing mix (producto, plaza, precio y promoción), también estrategias de los elementos del marketing (solamente toma uno de los elementos del marketing mix) y las estrategias de participación (en función de la relación producto-mercado), en las últimas décadas se nota el énfasis en los consumidores y no en los competidores. Es interesante que el tema de estrategia de mercadeo aunque se haya escrito varios años antes, hay definiciones que aún hoy se pueden considerar como moderno.

Históricamente el concepto de estrategia de marketing comienza a partir de Leverett S. Lyon, quien en 1926 planteó un concepto de estrategia que habla del siempre cambiante entorno y de cómo los hombres de marketing deben modificar sus productos para que logren adaptarse, Lyon dijo “La gestión de marketing puede ser concebida como la tarea continua de replanificación de las actividades de marketing de una empresa con el propósito de responder constantemente las cambiantes condiciones que se producen, tanto en el interior como en el exterior de la organización (Gardner y Thomas, 1985, p.19). Esta definición es aceptable en la actualidad, aunque tenga cerca de los noventa años.

La estrategia de mercadeo no es estática, debe estar en constante revisión y cambio. El establecimiento de estrategias para cinco años por anticipado obstaculizaba las posibilidades de aprendizaje y adaptación (Steven Schanaars). Como lo señala Mintzberg (1987) el pensamiento estratégico admite que las estrategias se puedan estructurar durante el proceso de formulación (p.68). Por lo tanto es permitido el cambio aún en el diseño y es necesario contar con una estrategia de mercadeo en todas las empresas.

Mall Premier es una empresa cien por ciento hondureña, parte del Grupo Premier con centros comerciales en Ceiba, Comayagua y Tegucigalpa que es el de más reciente apertura, Mall Premier Tegucigalpa comenzó su operación el 10 de Diciembre del 2011, ubicado en una zona comercial reconocida, al final del Boulevard del Norte, con más de 500,000 habitantes y una mezcla comercial de más de 100 locales, el área de desarrollo es de 8 manzanas y el área de construcción de 38,000 m<sup>2</sup>, cuenta con área de bancos, foodcourt, restaurantes independientes, supermercado, arcada de juegos, terminal de buses y cines.

Mall Premier se ha destacado por su variedad de eventos y su frecuencia de actividades, por los momentos es el único que cuenta con una mini-terminal de buses hacia Amaratuca, Talanga, Cedros, Comayagua, Siguatepeque y San Pedro Sula, otra de sus ventajas competitivas, es el empoderamiento que el comité le dan a sus empleados, el poder de decisión y la rápida respuesta de los directivos.

### **1.3 DEFIINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En el mundo globalizado en el que ahora se encuentran todas las empresas, para sobrevivir se necesita una estrategia, ya que es la que define la razón de ser de la empresa y la manera como se debe trabajar, es la forma idónea de enfrentar el cambio, es por eso que Mall Premier debe definir una estrategia a seguir, ya que siendo una empresa con solo un año de operación aún no la define debido a que se han centrado

en trabajar el día a día y no han trabajado en un plan estratégico que los guíe.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Mall Premier carece de una estrategia global que le permita el crecimiento que buscan sus directivos.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué estrategia debe utilizar Mall Premier para lograr el crecimiento en el mercado?
2. ¿Cuál es el mercado primario del Mall Premier?
3. ¿La prioridad estratégica del Mall Premier debe ser su mercado primario?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y retos para Mall Premier?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Definir la estrategia a implementar del Mall Premier para lograr el crecimiento señalado por sus directivos del 10%.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar el segmento de mercado al que va dirigido el Mall Premier, tanto su mercado primario, como el secundario, para poder definir la estrategia adecuada.
- Definir las preferencias y gustos del segmento de mercado al que va dirigido Mall Premier para poder tomar las acciones adecuadas.
- Analizar el entorno interno y externo de Mall Premier para conocer la situación real de la empresa que nos den resultados que contribuyan al crecimiento.

## 1.5 VARIABLES

Para este caso específico, se definirá la estrategia de mercadeo para Mall Premier Tegucigalpa, por lo tanto se utilizarán tres variables que son básicas en el mercadeo y se implementarán otras que son importantes para el desarrollo de la estrategia:

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
Mall Premier	Centro comercial, inaugurado el 10 de diciembre de 2011, al final de Blvd. Del Norte	Área de construcción, número de locales, giro de negocios
Estrategia	Forma de hacer la diferencia ante su competencia	Cantidad de ventajas competitivas, creación de nuevas ventajas.
Cliente	El centro comercial cuenta con dos tipos de clientes, internos llamados inquilinos y externos llamados visitantes.	Cantidad de clientes internos y cantidad de visitantes, tipo de clientes, de qué zonas visitan
Comunicación	Forma en la que se hace llegar la información a los clientes	Tipo de pauta publicitaria, frecuencia, y cantidad de circulares enviadas.
Costo	Cantidad de inversión	Presupuesto
Ventaja competitiva	Con lo que cuenta Mall Premier que no tiene su competencia y que es difícil de imitar	Estudios de competencia

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo se realizó en Mall Premier porque se tenía el acceso a la información.

Al ser un centro comercial nuevo, con tan solo un año de operación es necesario conocer la estrategia de mercadeo adecuada para el sector de mercado al que va dirigido para poder implementarla y lograr el crecimiento, apoyándose en las investigaciones de mercado que se realizarán en el mismo centro comercial porque se cuenta con la apertura para llevarlas a cabo y de esta manera poder mantenerse en constante innovación, dándose cuenta que las necesidades o deseos de las personas

van cambiando constantemente y es importante ir más allá, Mall Premier quiere ofrecer los mejores servicios, a los mejores precios en el sector de mercado al que están enfocados y esto lo lograrán teniendo una idea clara de cuál es su mercado y de qué manera se pueden dirigir a ellos.

Con esta investigación se busca obtener más información sobre las estrategias de crecimiento y la que será útil para Mall Premier específicamente, este centro comercial podrá hacer uso de los resultados de dicho trabajo y el comité directivo del centro comercial tiene como meta poner en marcha la estrategia que dé como resultado esta investigación para poder ser asertivos en su desarrollo.

El estudio brindará a Mall Premier la dirección correcta que debe tomar el centro comercial con su estrategia para que logren alcanzar el crecimiento deseado.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo es una reseña bibliográfica de los hallazgos más importantes de los temas de estrategia, centros comerciales, comportamiento organizacional, comunicación y estructura organizacional, todo esto relacionado a las estrategias de crecimiento.

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

La finalidad es dar a conocer los conceptos más relevantes de la investigación sobre cuál es la estrategia adecuada para Mall Premier ya que es a partir de conocer los conceptos, factores, clasificación y otras definiciones en general que se logrará comprender mejor este trabajo.

2.1.1. Centro comercial: es una construcción que consta de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan locales y oficinas comerciales aglutinadas en un espacio determinado concentrando mayor cantidad de clientes potenciales dentro del recinto. (Sarlo, 2006)

2.1.2. Estrategia: Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos. (Meyer, 2008).

2.1.3 Posicionamiento: Según Kotler, “La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”

2.1.4 Crecimiento: Dicho de una cosa: Recibir aumento por añadirsele nueva materia. Dar mayor extensión, número o materia a algo. Adelantar o mejorar en conveniencias, empleos o riquezas. (RAE, 2012)

2.1.5 Publicidad: Es transmitir la oferta de una empresa a los clientes a través de espacios pagados en diferentes medios comunicación. (Tellis, 2002).

## **2.2. HISTORIA DE CENTROS COMERCIALES**

Significado de Centro Comercial: Centro, del latín centrum, es un término que puede hacer referencia, entre otras cosas, al espacio donde se reúnen las personas con alguna finalidad. Comercial, por su parte, es un adjetivo que nombra a lo perteneciente o relativo al comercio o a los comerciantes. Por lo tanto, el concepto está vinculado a la construcción que alberga tiendas y locales comerciales. Su objetivo es reunir, en un mismo espacio, diversas propuestas para que los potenciales clientes puedan realizar sus compras con mayor comodidad. El comprador, al visitar un centro comercial, ya sabe que hallará en un mismo edificio diversas ofertas y que tiene la posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo sin acudir a otro lugar. Por eso este tipo de centro, que también se conoce shopping center, shopping o mall, incluye locales comerciales, restaurantes, salas de cine y otros servicios.

El concepto de centro comercial tiene similitudes con el significado de mercado. Los centros comerciales suelen tener mayores dimensiones y contar con una o dos tiendas ancla (un establecimiento capaz de atraer a los compradores por sí solo), mientras que los mercados pueden estar situados en lugares abiertos (sin techo). Más allá de la oferta comercial, los centros comerciales se destacan por ser un lugar de ocio y entretenimiento. Es habitual que las personas tomen una visita al centro comercial como una salida o un paseo, aprovechando para realizar compras, almorzar o cenar, ir al cine, etc. Muchos centros comerciales incluso cuentan con grandes espacios de

juegos para toda la familia.

La evolución del Centro Comercial se puede distinguir en tres períodos según la Cámara de Madrid:

- a) Hasta 1983 fue la época de Hipermercados
- b) Hasta 1993 Primer auge de Centros Comerciales
- c) Actualmente es el aumento de Centros Diversificados

La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común no es nueva ni norteamericana dice Jan Marco Müller en la Revista Perspectiva Geográfica. Se basa más bien en las grandes galerías comerciales que nacieron sobre todo en la segunda parte del siglo XIX en muchas metrópolis europeas y que impresionaron por sus audaces construcciones férreas, como ejemplos se pueden mencionar la Galleria Vittorio Emmanuele II en Milano (1865-1877), la Kaisergalerie en Berlín (1871-1873, destruida en 1944) o el famoso almacén por departamentos GUM en Moscú (1888-1893) (SAMPER MARTINEZ 1989, P.13). Todos estos pasajes citaron a su vez modelos antiguos como la agora griega, el foro romano o el bazar oriental.

Los primeros precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos ya en la primera mitad del siglo XX, aunque no hay seguridad en señalar cual edificio fue el primer centro comercial del mundo. GASSER (1960, P.16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes. Otros autores como BECK (1978, P.48) se refieren al "Country Club Plaza Center" al sur de Kansas City que se construyó en 1923 y que por primera vez fue planeado, construido y administrado como un conjunto, fundándose con base en un análisis preliminar de mercado. (Müller, 2000)

La literatura científica coincide en que el primer centro comercial grande al estilo moderno fue el "Northgate Center", construido en 1950 en los suburbios de Seattle

(Estados Unidos). Fue diseñado por Victor GRUEN a quien se califica como el "padre" de los centros comerciales modernos aunque él mismo se distanció de su idea a principios de los años 70 (GRUEN 1973). El "Northgate Center" fue el primer centro con un pasillo central ("mall") y un almacén ancla que se ubicó al extremo del centro comercial. El centro ofreció todo "bajo un techo" y permitió hacer compras independientemente del clima o de los problemas de parqueo. En 1956 se construyó el primer gran centro comercial techado y climatizado, el "Southdale Shopping Center" cerca de Minneapolis (Estados Unidos). Poco después se inauguró otro centro parecido en la ciudad de Houston (HELMS 1992, P.119). HELMS nota en este respecto que originalmente la función del centro comercial climatizado era evitar fluctuaciones en los negocios a consecuencia de las temporadas. (Müller, 2000)

Por lo tanto, no sorprende que esta forma de centro comercial apareciera por primera vez en las metrópolis del norte continental y del húmedo sur de los Estados Unidos. A partir de los años 50, sobre todo a partir de 1960, la moda de los centros comerciales procedente de América del Norte llegó a otros continentes, entre ellos el centroamericano. (Müller, 2000).

Hablando específicamente de Honduras, el primer centro comercial fue Plaza Miraflores que tiene su inicio el 12 de diciembre de 1979, fecha en que se suscribió la escritura pública, creando así el Condominio, y fue hasta el año siguiente que su construcción finalizó y se abrió al público el 9 de Mayo de 1980, en Tegucigalpa. Luego de este se fueron construyendo muchos centros comerciales en el territorio nacional, con innovaciones como elevadores panorámicos, gradas eléctricas, incluso hasta nuevas oportunidades de negocio para nuevos empresarios, siendo uno de los más recientes en la ciudad capital Mall Premier.

Mall Premier inaugurado el 10 de Diciembre de 2011, con un área de desarrollo de ocho manzanas y un área de construcción de 32,000 metros cuadrados, contando con todas las áreas de un centro comercial como ser: área financiera, supermercado, arcada de

juegos, restaurantes independientes, área de comidas, también cuenta con algunas ventajas sobre otros centros comerciales como ser una mini terminal de buses dentro del centro comercial, con destinos a San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua, Talanga, Cedros, Zambrano y Amaratoca.

Cabe mencionar que Mall Premier pertenece a un grupo 100% hondureño, se comenzaron a realizar investigaciones de la zona de construcción desde el año 2008 y se había programado la construcción en el 2009 pero debido a la crisis económica y política vividas ese año en el país, se detuvo y se retomó el proyecto en el año 2011, el tiempo de construcción fue de ocho meses, trabajando las 24 horas del día.

Mall Premier se ha destacado por su variedad y frecuencia de eventos, ha alcanzado su mercado primario en menos de un año, se introdujo en el mercado con un pensamiento innovador y comprometido con la zona en la que se encuentra ubicado. Es un centro comercial que busca el desarrollo de nuevas ventajas competitivas y alcanzar más mercado que consuma dentro de las instalaciones, convirtiendo a Mall Premier en el preferido para compras.

Fotografía 1. Vista de entrada principal.



Mall Premier cuenta con cinco entradas con accesos a diferentes zonas del centro

comercial, también cuenta con dos plazas para realizar actividades, la plaza 0 y la plaza central, siendo esta última la más grande de todos los centros comerciales con 1,000 metros cuadrados ubicada justo en medio del centro comercial, formando un octágono como la estrella construida en el cielo del Mall permitiendo la entrada de luz natural.

Fotografía 2. Plaza Central



Fotografía 3. Plaza 0



Mall Premier cuenta con los bancos más reconocidos del país, como ser: Banco Atlántida, Ficohsa, Promerica, Banco Azteca, Banpais, Bac Credomatic, Banco Continental y Banco de Occidente, siendo este último banco con la primera agencia en

un centro comercial.

Fotografía 4. Plaza Financiera



### 2.3. ESTRATEGIA, HISTORIA, SU EVOLUCIÓN Y SIGNIFICADO

La estrategia es un tema importante para todas las empresas del mundo, hace referencia a cómo se logrará un determinado objetivo o cuál será el camino a seguir para lograrlo. Las investigaciones sobre estrategias inician su historia con orígenes militares. El término estrategia viene del término griego "strategos", procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Posteriormente, a partir de éstos aparecieron el francés Stratégie y el italiano strategia. (Diccionario de la Real Academia Española).

Otras definiciones de estrategia según diferentes autores son las siguientes: "La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos (Chandler 1962).

"Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma

singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (Quinn J.B., 1980).

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente” (Ohmae k. 1982).

Su evolución se toma como referencia con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.c.) Quien escribió un libro titulado “El Arte de la Guerra”, libro que representa la principal fuente de conocimientos y tácticas de los ejecutivos estrategas modernos a nivel global.

Existen muchos autores más que hablan acerca de la estrategia, uno de los más reconocidos en el tema es Michael Porter quien dice “El factor diferenciador del éxito es el desarrollo de una estrategia”. Porter (1987), afirma que ser diferentes es lo que garantizará la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación y alcanzar ventajas competitivas es lo que muchos autores ven como el verdadero valor de la estrategia. Treacy, M. y Wiersema, F. (1999) opinan que para que una empresa pueda tener éxito, “debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado” (Artemio Milla, 2013). Es por esto que el tema de la estrategia es debatido y discutido alrededor del mundo.

Según Mintzberg (1997), desde la perspectiva comercial y de negocios, ofrece cinco definiciones para explicar el concepto de estrategia. La estrategia como plan; como pauta de acción; como patrón; como posición, y finalmente como perspectiva.

Porter lanza un mensaje de advertencia: “la estrategia no es eficacia operativa”. La eficacia empresarial tal y como la definición de Porter (1987) consiste en: “realizar

actividades comparables mejor que la competencia, es necesario mejorar constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media y sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente". La Planificación Estratégica conocida como el principal instrumento de la gestión gerencial de las organizaciones modernas, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter (Porter, 1980) quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se iniciaba en el siglo recién pasado la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es más importante y primero que los planes operativos.

También lo plantea Gary Hammel (el mayor gurú de las estrategias) quien dice: "Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no Estrategias" o sea que, se marca una diferenciación entre planificación estratégica tradicional un enfoque centrado en planes de acción para entornos estables, de la planificación estratégica del siglo XXI que se centra en la Estrategia para un entorno de cambio. (Hamel, 1998)

Michael Porter presenta la Estrategia en su verdadero sentido etimológico de la palabra, dice lo siguiente "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar"; la cual se puede resumir de manera conceptual y sencilla: "como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva sostenible a una organización o una posición única que alcanza una organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar". (Porter, 1995) Es decir, la Estrategia es el principal componente de la administración de empresas o instituciones del siglo XXI que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa. Es por ello que el autor considera este hecho como el mayor hito en el desarrollo de la administración moderna de Peter Drucker. (Drucker, 1985).

Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su

situación presente y que la cambien en caso necesario. Fue así que manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar? Por lo tanto estrategia es: definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (Reyes, 2004).

El conocido estratega Alfred Dupont Chandler dice que "Si la estructura no sigue a la estrategia el resultado final es la ineficiencia", (Chandler, 1962).

### 2.3.1. TIPOS O NIVELES DE ESTRATEGIAS

Así como en una compañía existen niveles jerárquicos, también existen estrategias en distintos niveles de una organización y diferentes tipos de estrategia dependiendo de la necesidad de cada empresa. Hay organizaciones que producen un solo producto o servicio; pero hay otras que tienen varias líneas de negocios (García, 1995); por ejemplo la compañía Procter & Gamble incluye una amplia variedad de productos que van desde aseo personal hasta uso en el hogar, incluso va dirigido a diferentes segmentos de mercado. Cada uno de estos negocios exige una estrategia por separado, y diferentes departamentos funcionales como marketing, finanzas y operaciones que apoyen a cada unidad de negocio. Como resultado es preciso distinguir que la estrategia comprende todos los niveles de la organización: Nivel corporativo, de negocio o competitivo y funcional (Hax & Majluf, 1996).

Para crear o diseñar el código central empresarial llamado Estrategia, Virgilio Paredes (2012) propone que se haga mediante los principios sugeridos desde hace siglos por Sun Tzu en el Arte de la Guerra. Estos principios (módulos o etapas) que se aplican en el esquema propuesto por el autor consisten en Compromiso e Identidad, Observación o Análisis y el de Preparación o Diseño de la Estrategia Global de la empresa o institución, quedando para una etapa posterior la elaboración de los planes tácticos que el autor propone que se denominen Planes de Adecuación de la Estrategia (PAEs)

orientados a poner en práctica los elementos de ventaja competitiva (hacer cosas únicas, distintas a la competencia y que sean difíciles de imitar) que en su conjunto representa esa posición única que se logra con la Estrategia; diferente a los que también deben derivarse de la Estrategia seleccionada, los llamados Planes Operativos Anuales (POAs) orientados (de acuerdo a Porter) a lograr la eficacia operativa (hacer lo mismo que hacen los demás pero de mejor manera). (Tzu, 2008).

Como lo define Virgilio Paredes el centro fundamental del enfoque estratégico de las organizaciones modernas y/o gobiernos se basa en lo siguiente:

- Identificación de los elementos de ventaja competitiva sostenible
- Selección de la Estrategia Global de la Organización (una de las 5 Estrategias Genéricas propuestas por Porter.)
  - a) Estrategia de Diferenciación amplia
  - b) Estrategia de Diferenciación focalizada
  - c) Estrategia de Liderazgo de Bajos Costos amplia
  - d) Estrategia de Liderazgo de Bajos Costos focalizada
  - e) Estrategia de Mejores Costos o Híbrida
- Desarrollo de las Estrategias de Apoyo Funcional u Operativa
  - a) Marketing
  - b) Finanzas
  - c) Operaciones
  - d) Recursos humanos
  - e) De Posicionamiento
  - f) De crecimiento
- Identificación de las Estrategias de Apoyo Complementaria
  - a) Alianzas

En el siguiente diagrama se presentan los diferentes tipos de estrategia:

Figura No. 1. Tipos de Estrategia



Fuente: Mtra. Patricia Juárez Cervantes

En resumen las cinco estrategias genéricas de Porter son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está “atrapada a la mitad”, no posee ventaja competitiva. Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de coste, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. El éxito de la implantación de las tres estrategias competitivas requiere diferentes recursos, habilidades, controles y una continua dedicación para alcanzar el éxito (Porter, 2002). Es necesario mencionar que cada estrategia genérica implica diferentes riesgos que se muestran en la tabla número 1.

Tabla No.1. Riesgos de las estrategias genéricas de Porter

<b>Riesgos del Liderazgo de costes</b>	<b>Riesgos de la Diferenciación</b>	<b>Riesgos de enfoque</b>
El liderazgo de costes no es sostenido: - Los competidores imitan - La tecnología cambia - Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan.	La diferenciación no se sostiene: Los competidores imitan las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	La estrategia de enfoque se imita El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente, la estructura se erosiona y la demanda desaparece.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.	Se pierde la proximidad de costes.	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos segmentos sub-segmentan al sector industrial.

Fuente: Porter (2002)

### 2.3.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El proceso de planeación estratégica normalmente favorece la comparación de la empresa con sus competidores. Esta comparación ayuda a descubrir hechos significativos, como los segmentos de mercado que la competencia no atiende bien y que la empresa está en capacidad de satisfacer. Pero los adeptos a una estrategia flexible constantemente abogan por salir a la búsqueda del cliente, entenderlo y trabajar estrechamente con él para satisfacer sus necesidades y deseos. Para ellos, la clave está en las personas, y no tanto en un modelo de planeación estratégica consolidado y

formal, que puede hacer inflexible a la empresa. (Christopher Becerra, 2010)

Es en este sentido como Stalk, Pecaut y Burnett establecen que la empresa que quiere crecer, puede hacerlo al eliminar las imposiciones de su industria. Con este término se refiere a aquellas características y condiciones de los productos que los consumidores deben aceptar, a pesar de que desearían algo distinto. Exponen el ejemplo de los hoteles, que ponen a disposición de sus clientes las habitaciones después de las cuatro de la tarde; el huésped tendrá que buscar qué hacer durante el resto del día, aunque algunos desearán estar en la habitación. Normalmente estas imposiciones surgen de la famosa frase “Business as usual”, o la forma como siempre se han hecho las cosas. Liberar estas imposiciones trae consigo un potencial de crecimiento para la empresa, debido a que ahora está en capacidad de atender mejor al cliente. (Christopher Becerra, 2010).

Philip Kotler, por su parte, en su libro Marketing Essential (Prentice-Hall Inc., New York) plantea que, en términos generales, las empresas disponen de tres posibles vías de crecimiento como se muestra en la tabla número 2.

Tabla No. 2. Vías de Crecimiento

1. Crecimiento intensivo	Las empresas procuran crecer actuando en sus mercados naturales con sus productos actuales Puede ser mediante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Penetración del mercado</li><li>• Desarrollo del mercado</li><li>• Desarrollo del producto</li></ul>
2. Crecimiento integrativo	La empresa procura crecer ingresando en mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo. Puede ser mediante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Integración &lt;&lt; hacia atrás &gt;&gt;</li><li>• Integración &lt;&lt; hacia delante&gt;&gt;.</li><li>• Integración horizontal.</li></ul>
3. Crecimiento por diversificación	La empresa ingresa en mercados completamente diferentes con productos/servicios también completamente diferentes.

	Puede ser mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación concentrada.</li> <li>• Diversificación horizontal.</li> <li>• Diversificación conglomerada.</li> </ul>
--	--

(Pg.96 libro: Estrategias de Crecimiento, Ediciones Diaz de Santos S.A.)

Ansoff en el mismo libro plantea que el crecimiento intensivo se logra mediante diferentes formas como se muestra en la tabla número 3.

Tabla No. 3. Maneras de alcanzar el crecimiento intensivo

1. Penetración del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la participación vía un uso más agresivo y eficaz de las actividades de marketing.</li> <li>• Búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.</li> </ul>
2. Incremento del uso/consumo del producto y/o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la frecuencia de uso.</li> <li>• Incrementar la cantidad utilizada.</li> <li>• Encontrar nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios.</li> </ul>
3. Desarrollo del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Añadir nuevas características al producto.</li> <li>• Mejorar el producto.</li> <li>• Ampliar la línea de producto.</li> </ul>
4. Ampliación del segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el producto en nuevas áreas geográficas.</li> </ul>
5. Reposicionamiento del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el producto en segmentos diferentes de los tradicionales.</li> </ul>
6. Desarrollo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el producto en mercados completamente diferentes de los tradicionales.</li> </ul>

(Pg.103 libro: Estrategias de Crecimiento, Ediciones Diaz de Santos S.A.)

Una empresa debe ser flexible para que al centrarse en el cliente, sea capaz de satisfacer adecuadamente sus necesidades agregando valor para él. Del mismo modo, la flexibilidad le permitirá adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, y una cultura de aprendizaje le ayudará a incluso prever estos cambios para responder de forma adecuada desde antes. De esta forma, será capaz de enfocarse en el futuro, y desarrollar nuevas habilidades y recursos mediante la utilización de la información y los

sistemas que administran esta, que le permitan obtener una ventaja competitiva sostenida. (Christopher Becerra, 2010).

### 2.3.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIA

El conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado. El conocimiento es información analizada y organizada. "Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad". (Sherider, 1998).

Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento. Asimismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva. (Sherider, 1998).

El apelativo de recursos humanos se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las fundaciones mencionadas de la unidad didáctica.

Su importancia, desde el punto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser considerado un factor más, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonismo en sí mismo que ha perdurado hasta estos días. Esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de los recursos humanos, las cuales no son excluyentes sino complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando la anterior. (M.A.Pino, M.L.Pino, M.C.Sanchez, 2008) Los modelos de gestión más relevantes según el libro Recursos Humanos de Editex son:

- Taylorismo. Su nombre se debe a Frederick W. Taylor. Su lema es el aumento del rendimiento empresarial, para lo cual hace hincapié en el método de trabajo, de forma que exista una buena penetración entre el ser humano y las máquinas que use. Para conseguir este objetivo es necesario: una correcta selección de personal, formarlo y hacer depender su sueldo del rendimiento obtenido.
- Aportaciones de Fayol. La gestión de recursos humanos debe ser centralizada para la consecución de los objetivos empresariales. Esta centralización se basa en admitir la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría, de tal forma que las categorías inferiores acaten las órdenes de las categorías superiores.
- Otras tendencias. A partir de los años cincuenta, la gestión de los recursos humanos fija su interés en el propio individuo. Su objetivo se centra en un mayor conocimiento de las inquietudes, necesidades y expectativas de las personas que forman parte de la organización empresarial.

La actual gestión de recursos humanos según María de los Ángeles Pino (2006) cumple tres objetivos:

- Escoger a la persona que mejor se adecue a la empresa, favorecer su permanencia en ella y formarla para que mantenga o mejore su cualificación de forma que sea versátil y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan producir.
- Proporcionar los medios necesarios para que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas. Esto incluye métodos de comunicación adecuados tanto en el seno de la organización como con el exterior.
- Buscar un equilibrio entre las ambiciones personales y profesionales de las personas que forma la organización empresarial y los objetivos empresariales a medio y largo plazo, de forma que las personas vean saciadas sus ambiciones en la consecución de los objetivos de la empresa.

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la

información, es el activo para marcar la diferencia. El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización. (CECAPI, 1998:203).

Los objetivos de la gestión del conocimiento son según el libro: La gestión de información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones son:

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia, el período de vida del conocimiento es cada vez más corto. (Yadira Nieves Lahaba, Magda León Santos, 2001)

Yadira Nieves dice que las organizaciones que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes

(Y. Lahaba, M. Santos, 2001):

- Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.
- Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.
- Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la "experiencia".
- Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.
- Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.
- Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa. ((Y. Lahaba, M. Santos, 2001).

## **2.4. COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional.

Cuando el acto ocurre, la transacción de estos mensajes coproducidos se genera a

través de una relación no lineal de las partes: un sujeto que busca transmitir significado (en este caso el o los directivos de la organización), para lo cual deberá buscar los códigos aportados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditores particulares y generales de su organización (sus pares, colaboradores y superiores). (F. Garrido, 2008).

Hablando de la comunicación externa, el cómo hacer llegar el mensaje a los clientes para que lleguen a donde la empresa quiere que lleguen existen algunas ventajas y desventajas de los medios de comunicación dentro de los cuales según William F. (2000) se encuentra lo siguiente:

Luis Enrique (2011) en uno de sus estudios dice que la televisión ofrece la capacidad de cubrir un mercado muy grande al tener un alcance nacional, el costo por impacto suele ser bastante bajo respecto otros medios debido a que se puede llegar a un gran número de personas con facilidad. Es el único medio que tiene la posibilidad de combinar imágenes con audio, por lo cual el mensaje transmitido puede ser mucho más claro y con mayores posibilidades de ser recordado. Es un medio que se encuentra saturado de competencia en los principales horarios de audiencia, así mismo se cuenta con muy poco margen de maniobra para seleccionar el mercado meta de un canal de televisión. Es necesario puntualizar que este medio está sujeto a la repetición constante para obtener beneficios tangibles, por lo cual se necesita mucha inversión para obtener resultados.

La radio ofrece un precio bajo y un costo por impacto competitivo frente a otros medios. Por otra parte, este medio tiene un excelente alcance en públicos locales y regionales, al mismo tiempo ofrece una mayor variedad de segmentar a los públicos metas al contar con una amplia gama de emisoras con diversos géneros musicales o noticiosos. Su desventaja es que sólo se ofrece la posibilidad de tener anuncios de audio con un tiempo muy breve de exposición, por consiguiente es un medio que tiene un bajo nivel de atención. Este medio suele estar fragmentado debido al número de operadores que

existen para las principales regiones o ciudades de un país, ya que para poder llegar a grandes masas locales se necesita contratar a la mayoría de los operadores. Al igual que en la televisión, la publicidad efectiva en radio está sujeta a la repetición constante. (Enrique, 2011)

La principal ventaja de la prensa radica en que cuenta con una alta credibilidad y aceptación entre su base de consumidores. Por otra parte es un medio que ofrece mucha flexibilidad y que tiene un alcance hacia un público meta local con patrones demográficos bien definidos. Sólo ofrece la capacidad de reproducción gráfica, por lo cual los lectores no suelen compartir este medio con otras personas. Es preciso que en la época digital, este es uno de los medios que más ha perdido audiencia en papel y que está en transición para convertirse en un medio online. (Ciberopolis, 2011)

La revista es un medio totalmente temático, por lo cual el público meta para una campaña puede estar totalmente segmentado por factores geográficos y demográficos. La calidad gráfica de un anuncio suele ser de mucha calidad por lo cual tiene un impacto positivo en la recordación del público, así mismo este medio tiene un periodo de vida mucho más largo que otros medio. La publicidad impresa en revistas suele tener un precio relativamente alto, por lo cual comparado con otros medios como la radio o la televisión el costo por impacto en cada persona suele ser caro y no tan competitivo. Además las revistas ofrecen un alcance relativamente bajo comparado a otros medios, por ello suele convenir utilizarse para negocios enfocados a ciertos nichos de mercados bien definidos. (Enrique, 2011)

La publicidad online es un mercado en amplio crecimiento ya que mundialmente hasta el 2011 la inversión en este medio representa el 80.2% de lo que se gasta en televisión. Por otra parte este medio ofrece la posibilidad de segmentar demográficamente al público que se pretende alcanzar, al igual de ofrecer resultados claros y medibles sobre una campaña. Finalmente este medio tiene un costo bajo. Es un medio que tiene una baja atención y retención del mensaje transmitido por la sobreexposición a la que está

sujeto el espectador. Por otra parte en este medio se tiene la gran desventaja de que el usuario decide cuándo interactuar o prestar atención en el anuncio, por lo cual el impacto del mensaje se reduce significativamente. (Ciberopolis, Enrique, 2011)

Al momento de comunicar a los consumidores es importante que cumpla ciertos factores como lo menciona Luis Enrique (2008):

- a) Debe romper paradigmas. Al momento de construir un nuevo modelo de negocios en una industria competitiva es necesario que se piense en: ¿Cómo se puede cambiar el estado actual de una industria mediante un nuevo producto o servicio? Y no sólo pensar en una simple ventaja competitiva.
- b) Debe convertir a los no clientes en clientes. Cualquier nuevo competidor o empresas ya establecidas en cualquier industria se centran solamente en competir por un “pedazo del pastel” de todo el mercado.
- c) Debe ofrecer alto valor para los clientes. Es preciso que a los clientes se les ofrezca un producto verdaderamente atractivo y que sea percibido como un producto superior al del resto de los competidores.

Comunicar apropiadamente ha sido tema de discusión, tanto interna como externamente, externa es cómo llegar al cliente, qué es lo que se quiere comunicar, e internamente al momento de formular una estrategia para la empresa, es importante saber comunicar la estrategia y no resulta un hecho sencillo. Asume los efectos de la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico); sistematización de la estrategia (planificación estratégica); puesta en práctica (operacionalización), y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos. La organización completa requiere de la transversalidad de la comunicación que expresa la interacción sistémica de las partes. (F. Garrido, 2008)

Garrido continúa diciendo que la comunicación en la empresa es en esencia la incorporación de actos y mensajes de la compañía (que aseguran una mayor

rentabilidad y consistencia en el largo plazo a la misma), pasando por la incorporación de sus trabajadores de modo activo a la operación. Los climas abiertos a la comunicación interna generan un aumento de las energías orientadas al logro, favoreciendo una sensación positiva en el interior de la empresa, que colaborará al logro de objetivos estratégicos. Esto puede describirse de forma esquematizada como sigue en la tabla número 4.

Tabla No. 4. Tipos de climas en las organizaciones

<b>Clima defensivo</b>
<b>Evaluativo:</b> tendencia a juzgar, culpar, alabar, poner en duda normas, valores y motivos.
<b>Controlador:</b> tendencia a cambiar actitudes y conductas de otras personas.
<b>Manipulador:</b> tendencia a engañar y usar a los demás.
<b>Neutral:</b> tendencia hacia la falta de interés por el bienestar de otras personas.
<b>Superior:</b> comunicación actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, sentimiento de suficiencia.
<b>Seguro:</b> actitudes dogmáticas, necesidad de tener razón, deseo de ganar.

<b>Clima abierto</b>
<b>Descriptivo:</b> tendencia a empalmar sobre acontecimientos, percepciones y procesos sin exigir cambios en el receptor.
<b>Orientación a problemas:</b> define problemas mutuos intentando encontrar soluciones sin inhibir objetivos, decisiones progresos del receptor.
<b>Espontáneo:</b> libre de motivos ocultos, honrando y sincero.
<b>Igualitario:</b> participa en la planificación sin servirse del poder.
<b>Empático:</b> respeta los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores.
<b>Volitivo:</b> experimenta con la propia conducta, actitudes e ideas.

Fuente: Effective Management, Francisco Garrido, 2008.

Garrido es un escritor que tiene mucho conocimiento del tema y dice que La comunicación de la estrategia puede definirse como un proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos de la compañía para su adecuado cumplimiento transversal. La apropiada implementación de un programa de comunicación de la estrategia en la empresa deberá ser motor de cambios en sus modos de gestión (si no pasa de ser una clásica eventualidad de difusión, lectura o traducción de lo que ya está

escrito en el plan). Esta adecuada construcción se expresa en cuestiones muy concretas:

- Está centrada en el receptor
- Transmite la coherencia de las decisiones de la empresa
- Explica responsabilidades y plazos
- Permite la creatividad e innovación

## **2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA**

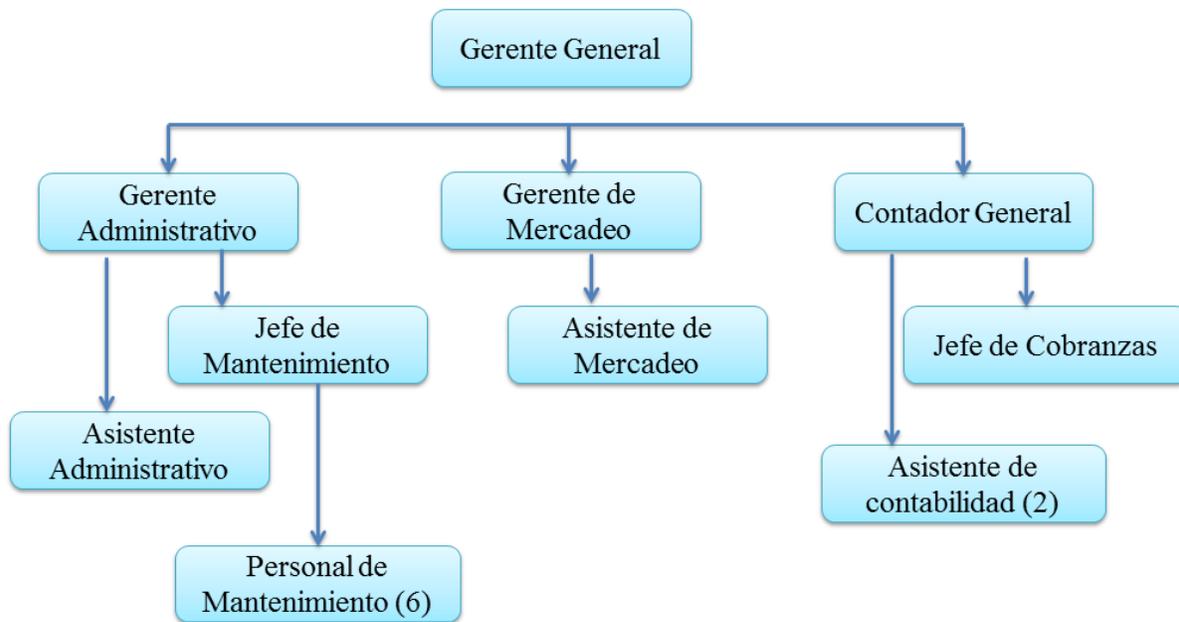
La estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones. La estructura les brinda a los miembros directrices claras sobre cómo proceder, una a los miembros y en cualquier organización es inevitable. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no; la mejor estructura para una coalición en particular es difícil de determinar. Esto se debe a que la estructura organizativa no viene en una talla única. Algunas estructuras son entalladas; otras, sueltas; unas cuantas son simples; otras. La mejor estructura para cualquier organización dependerá de su tamaño y forma, especialmente, de quiénes son sus miembros, de lo que está establecido y de hasta dónde ha llegado el desarrollo de la iniciativa. (Unterman, I. & Davis, R. H. 1984)

Independientemente del tipo de estructura que la organización decida, tres elementos siempre deben estar presentes:

1. Algún tipo de gobierno,
2. Reglamento que dicta cómo funciona la organización y
3. Distribución del trabajo<sup>1</sup>.

La estructura organizativa de Mall Premier se muestra en la figura número 2.

Figura No. 2. Estructura organizativa de Mall Premier



Fuente: Manual de Operaciones de Mall Premier, 2011.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Este capítulo explica el método utilizado para llegar a los resultados deseados con base en los objetivos propuestos del tema de investigación.

### **3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque utilizado en esta investigación es de tipo mixto ya que se hará una integración sistemática de los métodos cuantitativos, se realizarán encuestas dentro del centro comercial, el número de encuestas lo definirá la fórmula para sacar muestra en una población finita, se medirá la frecuencia de visita, lo que gusta o desagrada del Mall, entre otras cosas y cualitativo, se realizará un análisis FODA para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del centro comercial, también se medirán gustos y preferencias de los visitantes para tomar acción y todo esto se realizará en un solo estudio con el fin de obtener un resultado más preciso de la estrategia adecuada.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

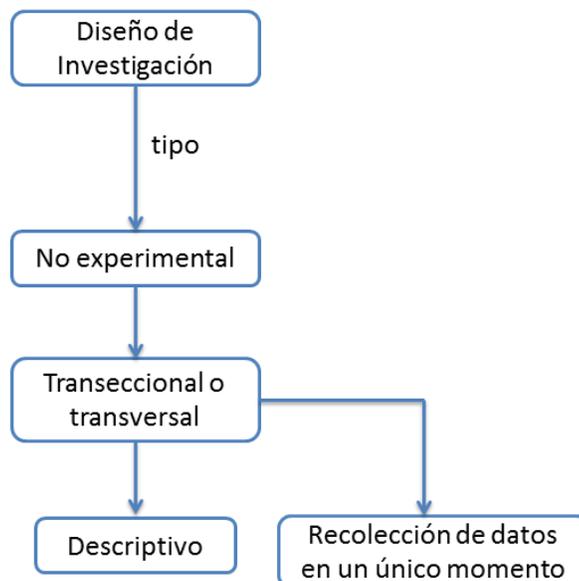
Se llevará a cabo una investigación descriptiva que consistirá en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogerán los datos y resumirán la información de manera cuidadosa y luego analizarán minuciosamente los resultados, a fin de obtener la información necesaria para diseñar la estrategia adecuada para Mall Premier.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizará un diseño no experimental, con un alcance transeccional ya que la recolección de datos se llevará a cabo en un solo momento en un tiempo único, con el propósito de conocer y describir las variables.

El estudio documental exploratorio utilizará las entrevistas de profundidad, se realizarán entrevistas a personal de Mall Premier, para obtener información sobre las fortalezas y retos de este centro comercial e información sobre la competencia, también se utilizará el Cliente Misterioso, hay muchas empresas vendiendo lo mismo, a un precio similar, la atención al cliente, junto con la estrategia y el saber hacer del vendedor, son seguramente los grandes elementos diferenciadores que permiten a cualquier empresa ofrecer una ventaja competitiva en un mercado tan homogéneo, el cliente misterioso consiste en que un representante de la empresa se presente en un establecimiento solicitando su producto o servicio y evaluar los puntos mencionados anteriormente. Se visitarán cuatro tiendas como cliente misterioso para conocer el trato del personal hacia los clientes, comparar precios con competencia de otros centros comerciales.

Gráfica No.1. Diseño de Investigación



### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectos del presente estudio, la población total será tomada en base a la cantidad de afluencia que visita mensualmente el centro comercial en base a resultados obtenidos de estudios de afluencia durante todo el año y medio de operación del Mall Premier.

Mall Premier recibe 500,000 visitantes al mes, con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%, da por resultado 384 encuestas que se deben realizar.

Cálculo de la muestra

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Dónde:

n = es el tamaño de la muestra.

N = es el tamaño de la población.

O: Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral

Fuente: Metodología de La Investigación - Sampieri y Fernández (5ta Edición)

<b>ERROR</b>	5.0%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	500,000
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA = 384</b>	

Las entrevistas se realizaron a dos personas que laboran en Mall Premier, y desempeñan los siguientes cargos: Gerente General y Gerente Administrativo.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Primera Etapa: Primer acercamiento.

En esta etapa lo que se pretendía era tener un panorama del Mall Premier y conocer a fondo generalidades de la empresa como ser: Historia de la empresa, misión, visión, valores, estructura de la empresa, funcionamiento y descripción del recurso humano; por lo que se procedió a realizar una entrevista al Gerente General y al Gerente Administrativo.

Segunda Etapa: Selección del instrumento a utilizar y tipo de preguntas

En esta etapa lo que se pretendía era escoger la manera adecuada de realizar la investigación y se descubrió que quien podía dar la pauta y la información que faltaba, son los mismos clientes que visitan el centro comercial, por lo tanto se realizó una encuesta a una muestra de 384 clientes, con cinco preguntas abiertas y once preguntas cerradas, que dieran respuesta a las preguntas de investigación

Tercera Etapa: Recolección de información.

En esta etapa lo que se pretendía era recolectar datos de la empresa seleccionada como ser: Clientes, competencia, objetivos y metas y retos que enfrentan.

### **3.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este estudio se tomó como fuente primaria la información proporcionada por la muestra de la población total que visita mensualmente Mall Premier, mediante la realización de encuestas, también se utilizó la observación y entrevistas al personal de la empresa. Como fuente secundaria se tomó la información de informes de la empresa, revistas, artículos en línea, libros, publicaciones e internet.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra de la población que visita mensualmente el Mall Premier.

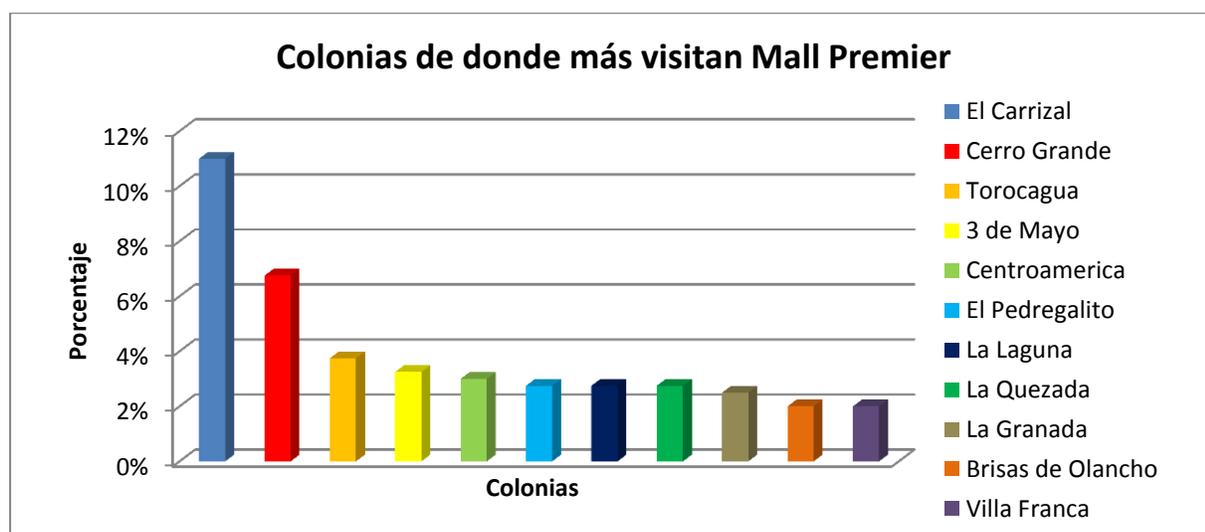
### 4.1. RESULTADOS DE ENCUESTAS

Las colonias donde viven las personas que visitan Mall Premier,

Tabla 1. Colonias

Colonia	Cantidad	Porcentaje
El Carrizal	44	11%
Cerro Grande	27	7%
Torocagua	15	4%
3 de Mayo	13	3%
Res. Centroamérica	12	3%
El Pedregalito	11	3%
La Laguna	11	3%
La Quezada	11	3%
La Granada	10	3%
Brisas de Olancho	8	2%
Villa Franca	8	2%

Gráfico 1. Colonias



Las colonias aledañas al Mall Premier, constituyen el mercado primario de este centro comercial.

En comparación al estudio de mercado realizado en el 2008 por directivos del centro comercial, esta zona es la más densamente poblada de la capital, teniendo aproximadamente medio millón de habitantes.

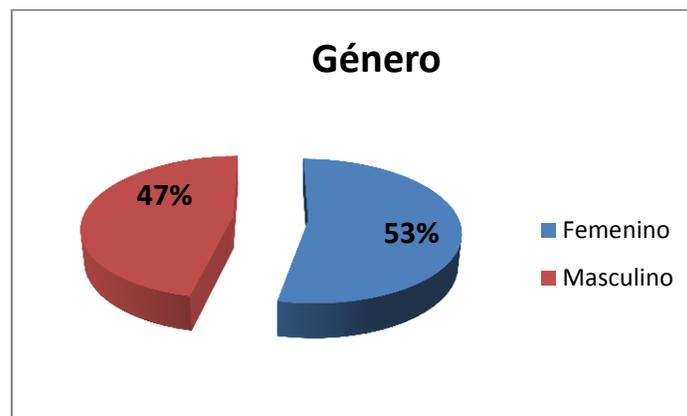
Variables a comparar: Género, Edad e ingreso familiar.

A continuación se muestra que la población que más visita Mall Premier son mujeres y se compara la edad y el ingreso familiar para conocer más a profundidad el mercado que lo visita.

Tabla 2. Género

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	205	53.4%
Masculino	179	46.6%
Total	384	100.0%

Gráfico 2. Género

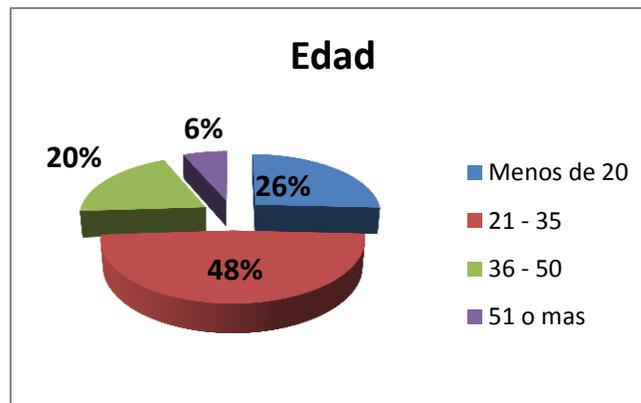


Tal como se puede ver en el gráfico más de la mitad de la muestra (53.4%) son mujeres, el género que más visita el Mall Premier son mujeres.

Tabla 3. Edad en años

Edad en años	Cantidad	Porcentaje
Menos de 20 años	99	26%
21 – 35 años	185	48%
36 – 50 años	75	20%
51 años y más	25	7%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico 3. Edad



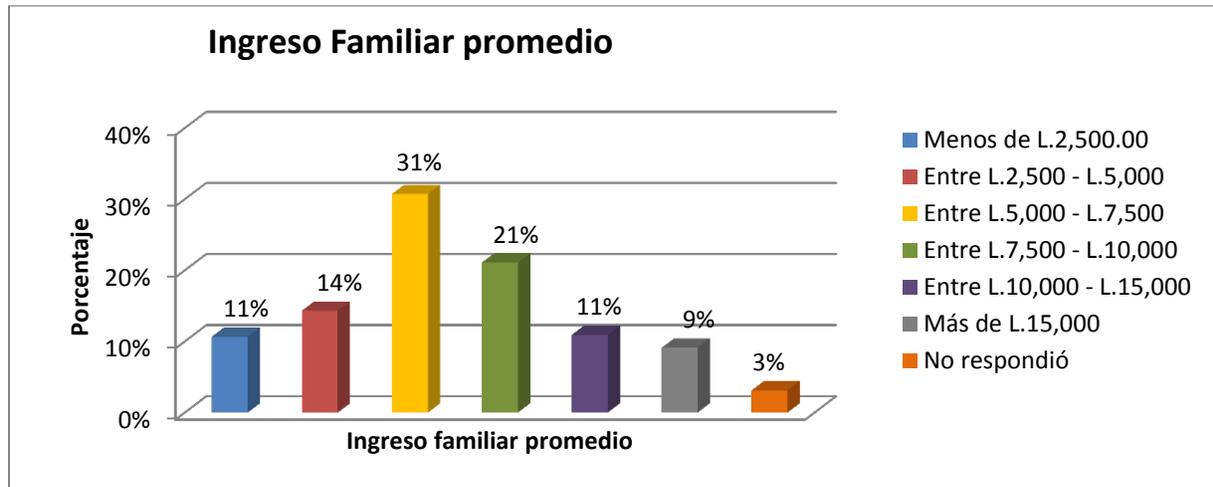
Se muestra que el rango de edades que más visita el Mall Premier está entre 21 y 35 años, significando que son personas jóvenes, económicamente activas y el siguiente rango de edad que visita más son jóvenes de menos de veinte años que en su mayoría son estudiantes.

Tabla 4. Ingresos familiares

Ingreso Familiar	Cantidad	Porcentaje
Menos de L.2,500.00	41	11%
Entre L.2,500 - L.5,000	55	14%
Entre L.5,000 - L.7,500	118	31%
Entre L.7,500 - L.10,000	81	21%
Entre L.10,000 - L.15,000	42	11%
Más de L.15,000	35	9%
No respondió	12	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Los ingresos familiares corresponden en su mayoría (52%) entre L.5,000 a L.10,000, significa que tienen ingresos iguales o menores que el salario mínimo impuesto en el país.

Gráfico 4. Ingresos Familiares



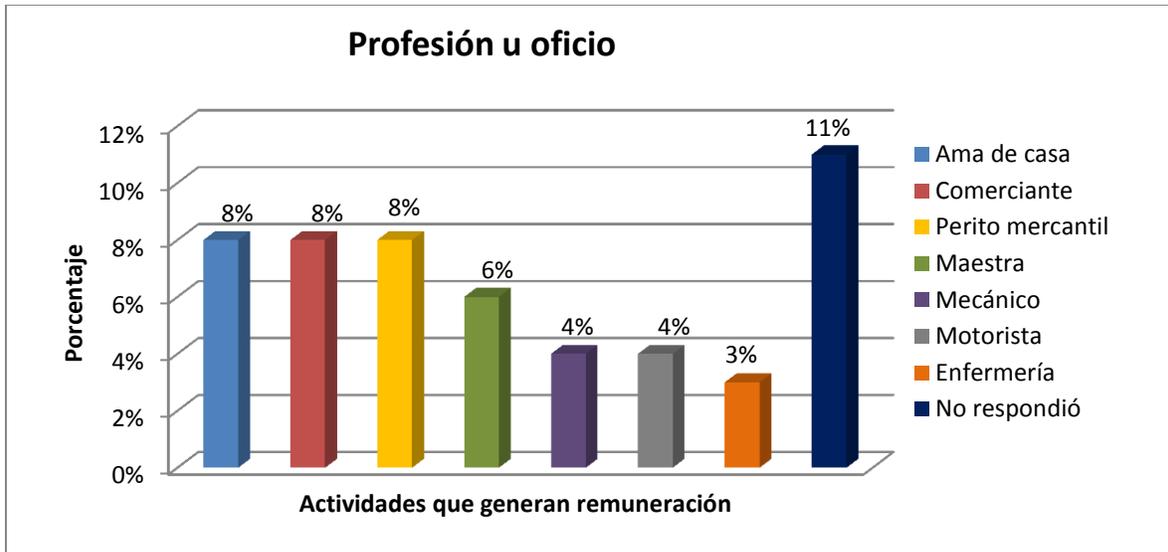
El mercado blanco se comenzó a caracterizar puesto que el hallazgo mayor de la mitad (53.4%) son mujeres que están en su mayoría de edad económicamente activa (de 21 a 35 años), que tienen un entorno relacionado a un ingreso familiar inferior o igual a un salario mínimo proveniente de las siguientes actividades remuneradas:

Tabla 5. Profesión u oficio

Profesión u Oficio (Actividades que generan remuneración)	Cantidad	Porcentaje
Ama de casa	33	8%
Comerciante	33	8%
Perito mercantil	31	8%
Maestra	22	6%
Mecánico	16	4%
Motorista	15	4%
Enfermería	11	3%
No respondió	43	11%
Total	204	100%

En la tabla se muestran las profesiones u oficios de más peso en la muestra, siendo ama de casa, comerciante, perito mercantil y maestra los más comunes.

Gráfico 5. Profesión u oficio



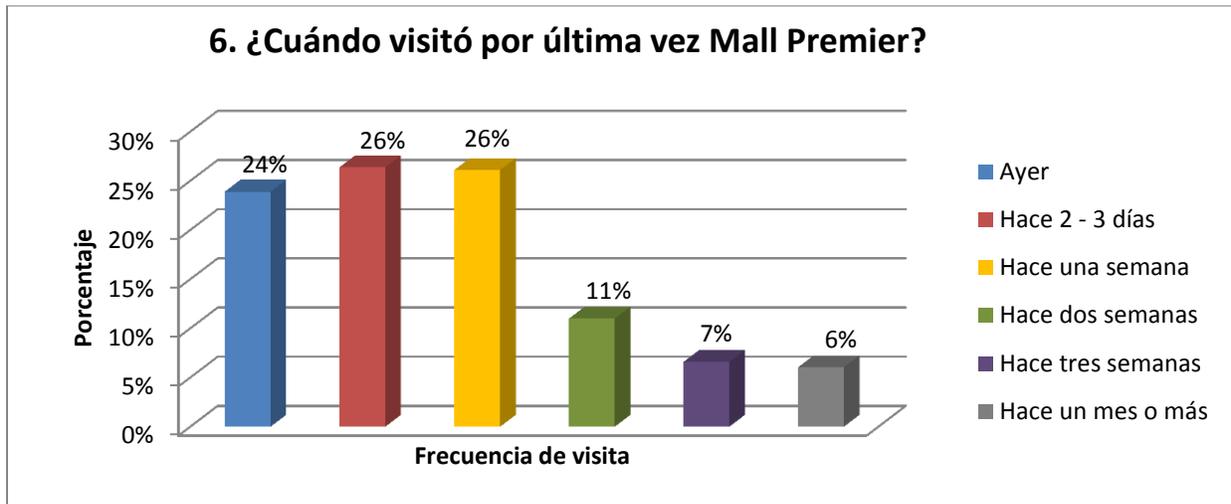
La frecuencia de visita de los clientes a Mall Premier es:

Tabla 6. Frecuencia de visita

¿Cuándo visitó la última vez?	Cantidad	Porcentaje
Ayer	87	24%
Menos de una semana	96	26%
Más de una semana	95	26%
Más de dos semanas	40	11%
Más de tres semanas	24	7%
Más de un mes	22	6%
Total	364	100%

Mall Premier cuenta con una alta fidelidad de sus clientes, representando un 50% de sus clientes que lo visitan en una semana o menos.

Gráfico 6. Frecuencia de visita



El principal motivo de visita a Mall Premier

Tabla 7. Motivo de Visita

Principal motivo de visita	Cantidad	Porcentaje
Compras	103	27%
Restaurante	62	16%
Paseo	59	15%
Bancos	57	15%
Conocer	48	13%
Supermercado	32	8%
Entretenimiento	10	3%
Café	11	3%
Otros	2	1%
Total	384	100%

En la tabla y gráfico anterior de frecuencia de visita, al notar la alta fidelidad de los clientes del Mall Premier, refleja que el motivo principal de su visita son compras con un 27% y el que le sigue son restaurantes con un 16%, tomando en cuenta que Mall Premier cuenta con tres restaurantes independientes (Wendy's, Pizza Hut y Coco Baleadas) y el área de foodcourt con franquicias internacionales y restaurantes del país.

Gráfico 7. Motivo de Visita

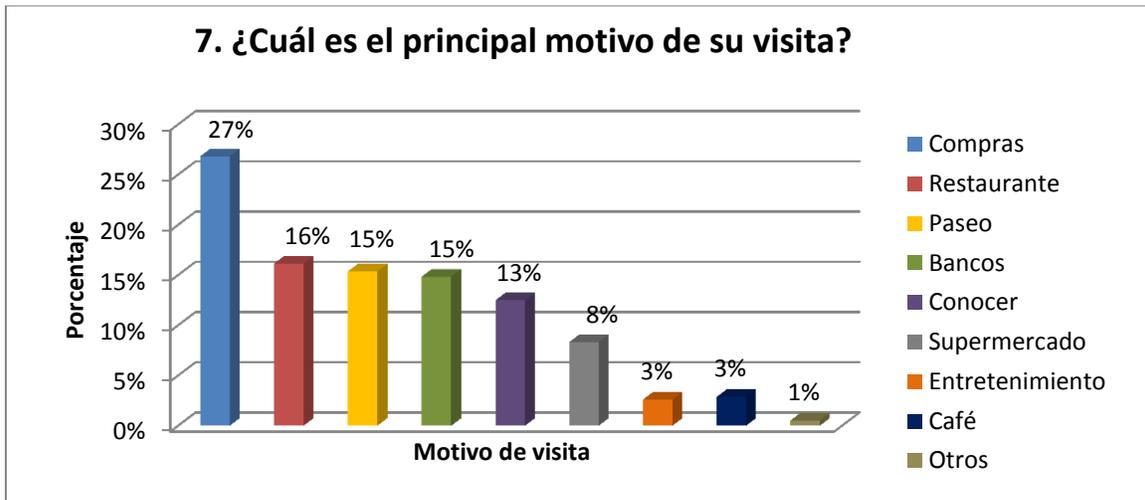
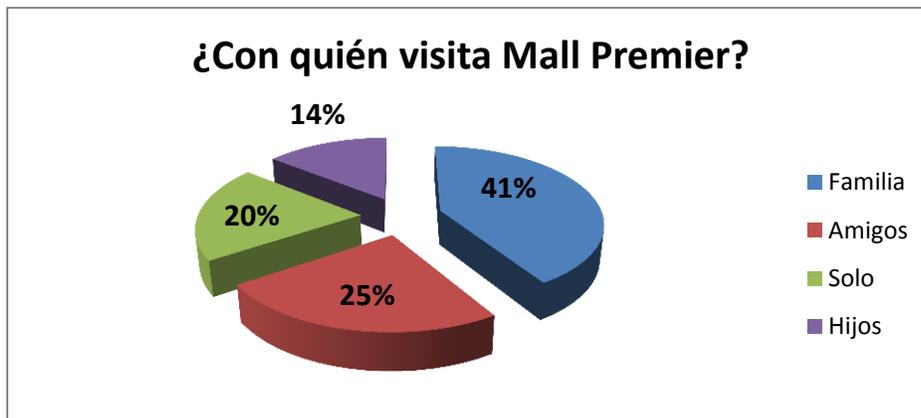


Tabla 8. ¿Con quién visita Mall Premier?

Con quién visita	Cantidad	Porcentaje
Familia	158	41%
Amigos	94	24%
Solo	77	20%
Hijos	55	14%
Total	384	100%

Mall Premier es un centro comercial familiar como lo demuestran los resultados ya que un 41% de la muestra visita el Mall Premier con su familia.

Gráfico 8. ¿Con quién visita Mall Premier?



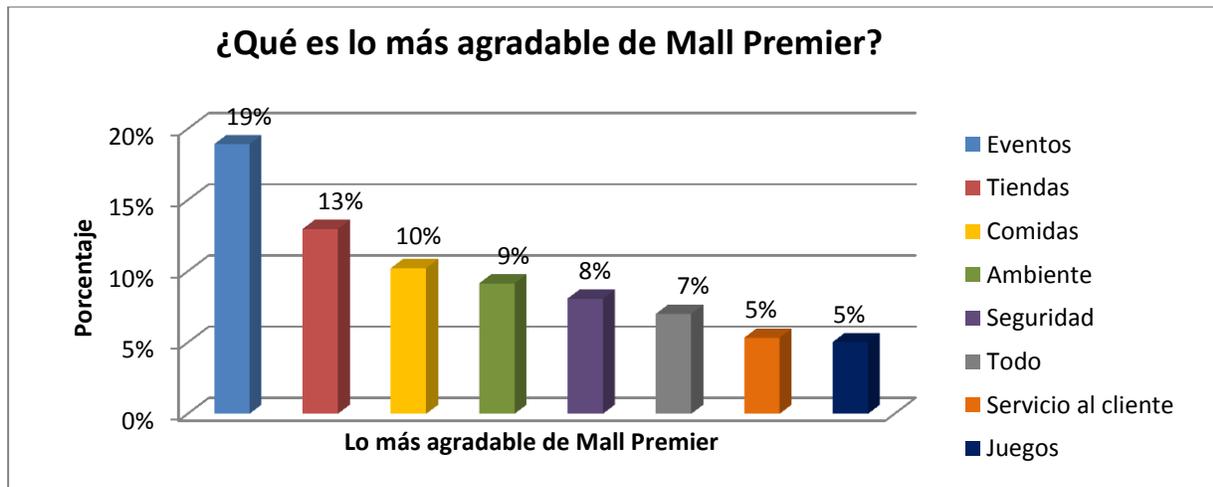
Concluimos que del análisis de la frecuencia y motivo de visita Mall Premier tiene una alta fidelidad de sus clientes, en la se refleja que el motivo principal de frecuentar el centro comercial es para realizar sus compras.

Mall Premier es visitado en su mayoría por familias (41%), por lo tanto es importante conocer lo que más le agrada a los clientes, centrándose el 77% de las respuestas en lo que muestra la tabla 6:

Tabla 6. Lo que más agrada de Mall Premier

Lo más agradable de Mall Premier	Cantidad	Porcentaje
Eventos	124	19%
Tiendas	85	13%
Comidas	67	10%
Ambiente	60	9%
Seguridad	53	8%
Todo	46	7%
Servicio al cliente	35	5%

Gráfico 6. Lo que más agrada de Mall Premier



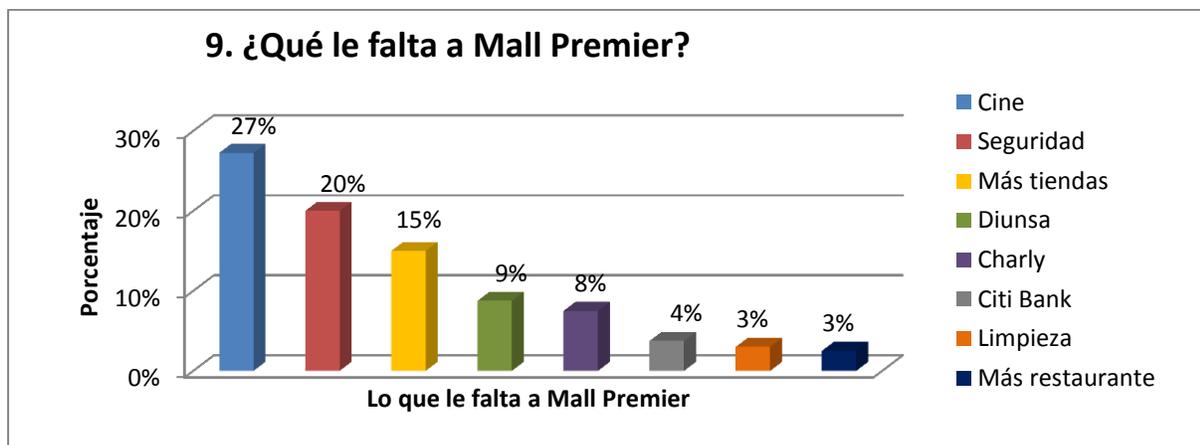
Mall Premier se ha destacado por la cantidad y calidad de eventos que realizan todos los fines de semana y este es el aspecto que más agrada a sus clientes.

Según la muestra, el 88% de lo que le falta a Mall Premier es:

Tabla 7. Lo que le falta a Mall Premier

¿Qué le falta a Mall Premier?	Cantidad	Porcentaje
Cine	109	27%
Seguridad	80	20%
Más tiendas	60	15%
Diunsa	35	9%
Charly	30	8%
Citi Bank	15	4%
Limpieza	12	3%
Más restaurante	10	3%

Gráfico 7. Lo que le falta a Mall Premier



Es importante reconocer el posicionamiento que muchas de las tiendas que mencionan los clientes ya tienen, básicamente en la pregunta de lo que le falta a Mall Premier, mencionaron nombres de tiendas y piden que el centro comercial esté totalmente lleno, el cine es uno de los principales puntos que los clientes están pidiendo y es importante enfocarse en esto.

## 4.2. RESULTADOS DE ENTREVISTAS

### Análisis FODA

#### \*Fortalezas:

- Potencial Humano: Cuenta con directivos jóvenes, con habilidades directivas, de pensamiento a largo plazo y baja aversión al riesgo, adaptables al cambio
- Servicios: Alta orientación al cliente
- Situación Financiera muy estable

#### \*Oportunidades:

- Mercados y usuarios de alto crecimiento
- Gobierno, las relaciones con las que cuenta puede llevar a obtener buenas negociaciones
- Tecnología: tiene al alcance nuevas tecnologías y la capacidad para adquirirlas.

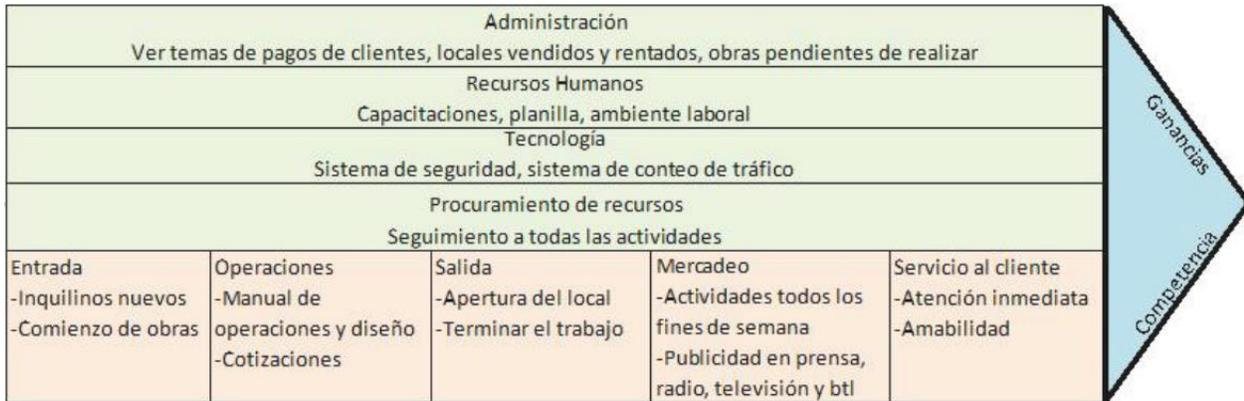
#### \*Debilidades:

- Procesos: Todos son diferentes, no existen manuales.
- Servicios: Son pocos y fáciles de imitar.

#### \*Amenazas:

- Gobierno: Inestabilidad política
- Competencia: entrada de nuevas competencias o estrategias definidas de las existentes.

## Cadena de Valor



## Fuerzas de Porter

### \*Compradores

- Muchos competidores con recursos y capacidades similares
- Tasa de crecimiento del sector industrial medio
- Diferenciación del producto/servicio o lealtad de marca bajo
- La competencia no tienen diferentes estrategias
- Sensibles al precio
- Fuerza intensa

### \*Nuevos Participantes

- No hay diferenciación de productos
- Requerimientos del capital (algunos cuentan con la oportunidad de mayor inversión)
- Acceso a oportunidades mayores (por ser extranjeros).
- Política Gubernamental Influye mucho
- Fuerza media

### \*Proveedores

- El poder de negociación es alto
- Muchos proveedores

-Costos de cambio de proveedores bajo

-Fuerza intensa

\*Productos sustitutos

-Amplio (centros de entretenimiento, cines, tiendas independientes)

-Fuerza media

\*Competidores

-Existen competidores indirectos

Fuerza Intensa

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- ✚ Actualmente la estrategia de crecimiento del Mall Premier no ha sido determinada de forma clara, el análisis brindó una serie de datos que ayudaron a la formulación de una propuesta de estrategia de crecimiento, en una vía intensiva como lo menciona Michael Porter en la cual las empresas procuran crecer actuando en sus mercados naturales con sus productos actuales que puede ser mediante:
  - Penetración del mercado
  - Desarrollo del mercado
  - Desarrollo del producto
  
- ✚ Como lo describen los resultados, el mercado primario de Mall Premier son todas las colonias aledañas, y según un estudio realizado en el 2008 por directivos del centro comercial es la zona más densamente poblada de la capital con un aproximado de medio millón de habitantes.
  
- ✚ Se determina que su prioridad estratégica sí debe centrarse en su mercado primario, debido a la fidelidad y frecuencia de visita que existe, que en su mayoría es de una o dos veces por semana.
  
- ✚ Uno de los retos principales que existen, es que aún tienen locales por rentar los cuales Mall Premier puede aprovechar para introducir las tiendas que las personas encuestadas proponen, ya que esto ayudaría a la afluencia de más clientes o lograr satisfacer las necesidades de los que ya visitan el centro comercial. Mall Premier cuenta con un potencial humano calificado y joven, dándole una ventaja competitiva ya que de estas personas siguen la línea de ideas innovadoras y creativas en todos los departamentos como ser: el

administrativo, de mantenimiento, de mercadeo, siendo este último el que realiza las actividades, comunicación y generación de ingresos por renta.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda contar con un buen programa de comunicación para lograr transmitir e implementar la estrategia de crecimiento para Mall Premier logrando mantener sus ventajas competitivas y crear nuevas. Se debe contar con un plan de medios, tanto interno como externo para comunicar de la manera correcta la estrategia.
- ✚ Realizar una planeación estratégica basada en su mercado primario, en la cual incluyan el tiempo, la forma de ejecución y la evaluación de la misma.
- ✚ Trabajar con una base de datos y un plan de seguimiento para los locales nuevos que están pidiendo los clientes como Cines, Tiendas Charly, Diunsa, y tener identificado los locales aún no rentados que tengan el metraje que dichas tiendas necesitan.
- ✚ Lograr un mejor desempeño en las funciones de sus empleados por medio de capacitaciones, motivaciones y de esta manera explotar su creatividad para seguir manteniendo al Mall Premier como número uno en eventos, actividades y promociones para su mercado.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 Lineamientos de la Estrategia de Crecimiento a implementar en Mall Premier Tegucigalpa**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Mall Premier se convirtió en el lugar preferido de compras para la zona en menos de un año, alcanzando a todo el mercado primario, siendo este, todas las colonias aledañas al mismo tal como confirmó el estudio realizado.

Al tener un año y medio de operación es necesario para este centro comercial que busque e implemente una estrategia que le permita crecer y desarrollarse cada vez más hasta lograr los objetivos puestos por los mismos directivos.

Uno de los principales retos de Mall Premier es lograr ocupar todos los locales vacíos que tienen en este momento, que son 16, y alcanzar más mercado.

Con el objetivo de fortalecer o mejorar la ventaja competitiva actual de Mall Premier, y en vista que los resultados obtenidos en la investigación realizada, señalan que se deben tomar medidas respecto a las tiendas que los clientes piden que estén en este centro comercial y seguir fortaleciendo lo más agradable que para la mayoría de la muestra, fue el ambiente y los eventos.

El crecimiento representa el movimiento natural de toda empresa que se desarrolla, a continuación se presenta un plan de acción para que Mall Premier pueda implementarlo.

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Estrategia de Crecimiento a Utilizar:

Penetración de Mercado.

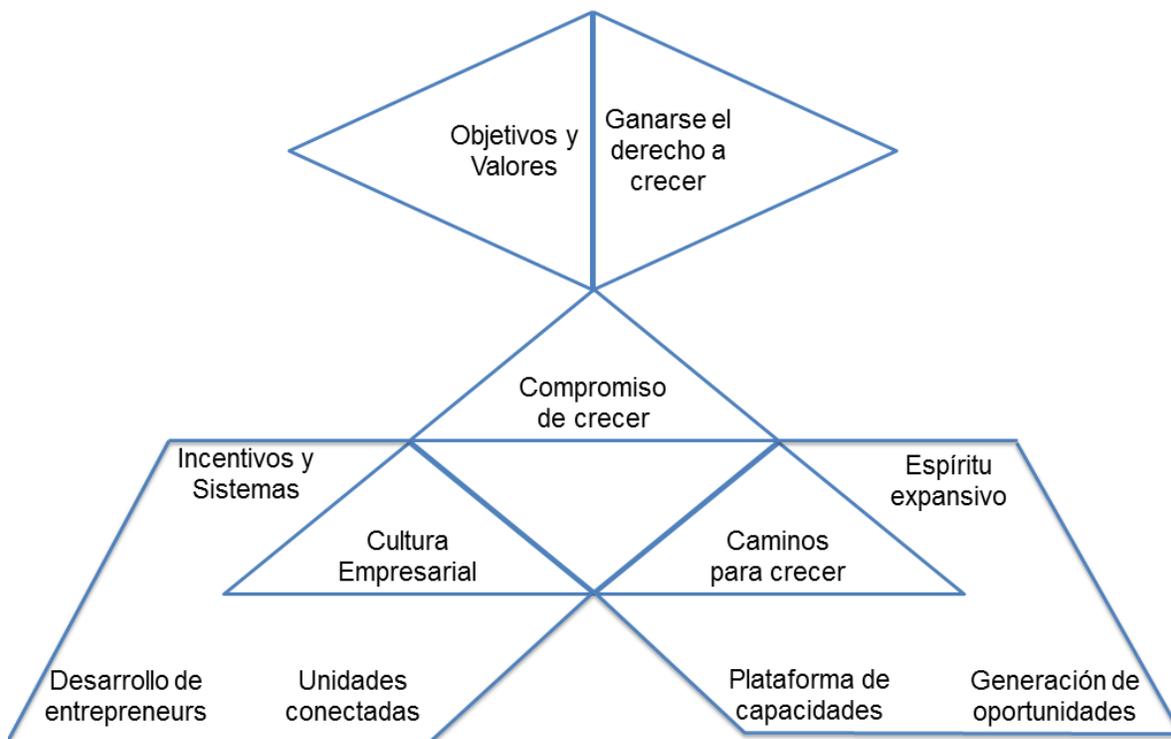
	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
<b>Mercados Nuevos</b>	Desarrollo de Mercados	Diversificación

La penetración de mercado sirve para:

- Aumentar la participación de mercado: Lograr llegar a toda la población que vive alrededor por medio de cantidad de eventos y promociones por temporadas.
- Incrementar la cantidad consumida: Enfocado en lo que Mall Premier necesita es lograr rentar todos sus locales para lograr alcanzar el punto de equilibrio y que de esta manera aumente la cantidad de consumo por visitante.

La penetración de mercados es incrementar las ventas con los clientes y productos actuales, porque el Mall Premier cuenta con locales disponibles para renta o venta y existen tiendas en el mercado que los mismos clientes están solicitando y se puede sacar provecho de ello.

Deben utilizar el diamante de crecimiento:



Mall Premier ya cuenta con objetivos, valores y se ganaron el derecho a crecer en un año y medio de operación, todo el personal debe estar comprometido al crecimiento.

La cultura empresarial refleja los valores de sus directivos, en la cual la ética profesional prevalece ante todo.

Se debe buscar el desarrollo de sus clientes y de sus empleados por medio de capacitaciones.

Capacitaciones a realizar:

- Servicio al cliente
- Comunicación
- Decoración de vitrinas (Clientes)

El camino para crecer es colocar los locales que aún no se han rentado por medio de visitas programadas, hacer llegar información a correo electrónico, crear una oferta que sea difícil de rechazar, presentar datos estadísticos de los clientes.

Mall Premier tiene 120 locales en total, sumando todas las áreas (bancos, área de comidas, área comercial, restaurantes independientes), de los cuales aún existen 16 locales que no se han rentado, a continuación se muestra el plan para colocar los locales de mayor tamaño y en orden de importancia.

A los locales mayores a mil metros cuadrados, se les llama anclas, porque son la clave de todo centro comercial para la atracción de tráfico, Mall Premier es el que cuenta con la mayor cantidad de anclas de los centros comerciales ubicados en Tegucigalpa, tiene diez anclas que son: Carrion, Supermercados La Colonia, El Palacio de los Niños, Unlimited, Tropigas, La Curacao, Premier Park, Almacenes Xtra y dos sin rentar, uno destinado a cines y el otro a otro giro de negocio, este local es una de las dos anclas no rentadas de todo el Mall Premier, y por el metraje representa uno de los locales más importantes para colocar, a continuación se detalla la propuesta económica a presentar a los locales antes mencionados que van acorde al segmento de mercado que visita el mall.

A) Local = Ancla 1- A (Primer Nivel) Ver anexo 3

Total de metros cuadrados = 1,364.01

Tiendas meta = Nichita, Telas Moda, Mendels

Propuesta financiera a presentar para Ancla 1- A:



## COTIZACIÓN MALL PREMIER

Sres.:

Dirección: Comayaquela

Tel: 2223-9088, 9467-1915

Dirección: Final del Blvd. Del Norte

Frente a la salida a Olancho

DESCRIPCION	INVERSIÓN
<b>ANCLA 1<sup>a</sup></b>	
Arrendamiento mensual de Local	
Metros cuadrados: <b>1,354.03</b>	\$13,540.30
Inversión por metro cuadrado: <b>\$10.00</b>	
Mantenimiento mensual por metro cuadrado <b>\$2.00</b>	\$2,708.06
Publicidad por metro cuadrado <b>\$0.50</b>	\$677.02
SUB TOTAL	\$16,925.38
ISV	\$2,031.05
TOTAL MENSUAL	\$18,956.42

*\*tasa de cambio de acuerdo al día de pago*

*\*cotización válida por 30 días.*

B) Local = Ancla Cines (Segundo Nivel) Ver anexo 4

Total de metros cuadrados = 2,287.63

Cines meta = Cinépolis, Cinemark, Circuito Alba

Propuesta Financiera a presentar a cines:



## COTIZACIÓN MALL PREMIER

Sres.:

Dirección: Comayaquela

Tel: 2223-9088, 9467-1915

Dirección: Final del Blvd. Del Norte

Frente a la salida a Olancho

DESCRIPCION	INVERSIÓN
<b>ANCLA CINES</b>	
Arrendamiento mensual de Local	
Metros cuadrados: <b>2,287.63</b>	\$13,725.78
Inversión por metro cuadrado: <b>\$6.00</b>	
Mantenimiento mensual por metro cuadrado <b>\$3.00</b>	\$4,575.26
Publicidad por metro cuadrado <b>\$0.50</b>	\$1,143.82
SUB TOTAL	\$19,444.86
ISV	\$2,333.38
TOTAL MENSUAL	\$21,778.24

\*tasa de cambio de acuerdo al día de pago

\*cotización válida por 30 días.

### INMOBILIARIA PREMIER

C) Local = 131 A-B (Primer Nivel) Ver anexo 2

Total de metros cuadrados = 187.14

Tiendas meta = Charly, Traffic, La Femme, Anais

Propuesta Financiera a presentar a Local 131 A-B:



## COTIZACIÓN MALL PREMIER

Sres.:

Dirección: Comayaquela

Tel: 2223-9088, 9467-1915

Dirección: Final del Blvd. Del Norte

Frente a la salida a Olancho

DESCRIPCION	INVERSIÓN
<b>LOCAL 131 A – B</b>	
Arrendamiento de Local	
Metros cuadrados: <b>187.14</b>	\$3,368.52
Inversión por metro cuadrado: <b>\$18</b>	
Mantenimiento por metro cuadrado <b>\$2.50</b>	\$467.85
Publicidad por metro cuadrado <b>\$0.50</b>	\$93.57
SUB TOTAL	\$3,929.94
ISV	\$471.59
TOTAL MENSUAL	\$4,401.53



*\*cotización válida por 30 días.*

## **INMOBILIARIA PREMIER**

### **6.4 ASPECTOS FINANCIEROS**

#### **6.4.1 PRESUPUESTO**

A continuación se muestra el presupuesto para las capacitaciones a realizarse.

<b>Presupuesto para capacitaciones</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Inversión</b>
15 personas	
Refrigerio	L. 675.00
Pago a Consultores por capacitación	L. 20,000.00
Renta de Local	L. 8,000.00
<b>Total</b>	<b>L. 28,675.00</b>

Las capacitaciones deben tener una duración de 2 días, 3 veces al año.

El presupuesto para el seguimiento de propuestas a clientes:

<b>Presupuesto para seguimiento de propuestas</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Inversión</b>
Gastos para viaje a San Pedro Sula, a las oficinas principales de: Nichita (durante dos días)	L. 2,000.00
Gastos para viaje a Guatemala, a las oficinas principales de: Cines Circuito Alba (durante tres días)	L. 18,000.00
Gastos de transporte para visitar clientes dentro de la ciudad por semana	L. 1,000.00
Llamadas de seguimiento	L. 1,600.00
<b>Total</b>	<b>L. 22,600.00</b>

Lo que más se necesita para lograr el crecimiento deseado, más que un presupuesto, es la actitud y perseverancia de sus empleados para lograrlo, es por eso que es tan importante la motivación y las capacitaciones que se impartan.

## 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En el cronograma de ejecución Se realizó en base a semanas que cubren de Julio a Diciembre 2013.

Incluye:

- Capacitaciones
- Comunicación de la estrategia
- Búsqueda de contactos
- Programar reuniones
- Visitas
- Propuestas
- Seguimiento
- Cierre de negociaciones

Se realizó con las actividades más importantes para llevar a cabalidad la estrategia de crecimiento que en este caso es Penetración de Mercados, las capacitaciones son importantes antes de comenzar la etapa de búsqueda de contactos, porque es de la motivación de los empleados que depende el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia.

Cronograma de ejecución

Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitaciones para los 15 empleados directos de Inmobiliaria Premier de todos los departamentos.		■																						
Comunicación de la estrategia de crecimiento a implementar a todos los empleados de Mall Premier			■																					
Busca de contactos de tiendas solicitadas por los clientes (Nichita, Cines, Charly, Citi Bank, entre otros)	■	■	■																					
Reuniones con las personas encargadas de nuevas aperturas de cada tienda solicitada por los clientes					■	■	■																	
Visitas de las personas encargadas de nuevas aperturas al Mall Premier para conocer el centro comercial									■	■														
Presentación de propuestas y negociaciones con las tiendas seleccionadas										■	■	■												
Seguimiento de propuestas presentadas a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas.													■	■	■									
Programar segunda visita a Mall Premier de los clientes para firma de carta de intención																	■	■						
Cierre de negociaciones de locales con las tiendas seleccionadas por los clientes																			■	■				
Seguimiento de remodelación de tiendas																					■	■		

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1997). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Pearson.
- Barreiro, N. (2010). Información contable para las estrategias empresariales. Cuba: Académica Española.
- CECAPI. (1998). Administración del Conocimiento.
- CECAPI. (1998). La gestión de información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile.
- Chandler, A. (s.f.). Strategy and Structure. Massachusetts, Estados Unidos: MIT Press.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración de estratégica. En F. R. David. Mexico: Pearson.
- Echeverría, S. G. (1997). La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos.
- Encinosa, B. (1998). Notas para un curso sobre inteligencia emocional.
- Enrique, L. (Septiembre de 2011). Ciberpolis. Obtenido de [www.ciberpolis.com](http://www.ciberpolis.com)
- Igor Ansoff, M. D. (1990). Implanting Strategic Management. Reino Unido: Prentice-Hall.
- Kolind, L. (1999). El segundo ciclo. España: Book Summaries.
- Mariño, M. d. (1998). Recursos Humanos. Mexico.
- Mauborgne, R. (2000). La estrategia del océano azul. España.
- Milla, A. (2005). Elaboración de plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Mexico: ALTAIR.
- Olamendi, G. (2000). Esto es Marketing. Obtenido de [www.estoesmarketin.com](http://www.estoesmarketin.com)
- Ponjuán, D. (1997). Ser o parecer: reflexiones en torno a la imagen del profesional de la información. Cienc.
- Porter, M. (2003). Ser competitivo aportaciones y conclusiones. España: DEUSTO.
- Porter, M. (2005). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA.
- S.A., D. d. (1998). Estrategia de Crecimiento. Madrid.

Whittington, J. (2006). La Dirección Estratégica. Pearson.

YA.A, S. (1988). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones . Prioda.

## ANEXOS

### ANEXO 1



#### INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Por favor responda en las líneas lo que se le pregunta y circule los incisos que se le dan.

1. ¿En qué colonia vive? \_\_\_\_\_
  
2. Sexo
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  
3. Edad
  - a. – de 20 años
  - b. 21 – 35 años
  - c. 36 – 50 años
  - d. 51 años o más
  
4. ¿Tiene hijos?
  - a. Sí      ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
  - b. No
  
5. ¿Es la primera vez que visita Mall Premier?
  - a. Sí
  - b. No
  
6. ¿Cuándo fue la última vez que visitó Mall Premier?
  - a. Ayer
  - b. Hace 2-3 días
  - c. Hace una semana
  - d. Hace dos semanas
  - e. Hace tres semanas
  - f. Hace un mes o más
  
7. ¿Cuál fue el motivo principal de su visita a Mall Premier?

- a. Conocer
- b. Paseo
- c. Restaurantes o comidas
- d. Supermercado
- e. Entretenimiento (parque diversiones)
- f. Café
- g. Compras
- h. Bancos
- i. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Encontró todo lo que buscaba?

- a. Sí
- b. No. ¿Qué no encontró? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué es lo que más le agrada de Mall Premier? Mencione 3

---

10. A su parecer, ¿qué le falta a Mall Premier? Mencione 3

---

11. ¿Con quién visita Mall Premier?

- a. Solo
- b. Amigos
- c. Hijos
- d. Familia

12. ¿Qué radioemisora escucha?

- a. HRN
- b. Radio América
- c. W107
- d. Power FM
- e. XY
- f. Otro \_\_\_\_\_

13. ¿Qué canales de televisión mira con más frecuencia?

- a. Nacionales

- i. Televiscentro
  - ii. Canal 11
  - iii. Hable como Habla
  - iv. Otro \_\_\_\_\_
- b. Cable
  - i. Sony
  - ii. Warner
  - iii. Discovery Channel
  - iv. Otro \_\_\_\_\_

14. ¿Qué periódico lee con más frecuencia?

- a. La Tribuna
- b. El Herald
- c. La Prensa
- d. Otro \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es su ingreso familiar promedio mensual?

- a. Menos de L. 2,500.00
- b. Entre L.2,500.00 – L.5,000.00
- c. Entre L.5,000.00 – L.7,500.00
- d. Entre L.7,500.00 – L. 10,000.00
- e. Entre L.10,000.00 – L.15,000.00
- f. Más de L.15,000.00

16. Profesión u Oficio \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por su colaboración

# ANEXO 2

## PLANO NIVEL CERO



# ANEXO 3

## PLANO PRIMER NIVEL



# ANEXO 4

## PLANO SEGUNDO NIVEL

