



Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrados

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

# MANUAL DE COMERCIALIZACION DE CENTROS COMERCIALES UTILIZANDO LA METODOLOGIA DE PROYECTOS

Autor: Trujillo Maggiorini, Rodrigo José

Tutor: Profesora María A. Rodríguez

CARACAS, JULIO 2012

# MANUAL DE COMERCIALIZACION DE CENTROS COMERCIALES UTILIZANDO LA METODOLOGIA DE PROYECTOS

LINEA DE INVESTIGACION: ESTUDIO DESCRIPTIVO

TUTOR: PROFESORA MARÍA A. RODRÍGUEZ

## DEDICATORIAS

En primer lugar se lo dedico a mi esposa Belén, por darme las fuerzas y el apoyo día a día.

A Ximena, la pequeña gran ilusión de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme todo lo que me ha dado y hacerme el hombre que soy hoy en día.

A mi familia, papa, mama, esposa, gracias por apoyarme y ayudarme en todo este camino, sobretodo a Belén por soportarme y darme todo el apoyo día tras día.

Al equipo de Front Consulting Group, en estos largos cuatro (4) años que hemos compartido la relación laboral, por las enseñanzas y la ayuda en este trabajo, sin todo ello no podría haber realizado el presente trabajo.

A la profesora Sixta Adrián, su seminario nos marco el camino y el impulso para terminar el presente trabajo.

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y  
GESTIÓN DE PROYECTOS  
MANUAL DE COMERCIALIZACION DE CENTROS COMERCIALES  
UTILIZANDO LA METODOLOGIA DE PROYECTOS

LINEA DE INVESTIGACION: ESTUDIO DESCRIPTIVO

Trabajo Especial de Grado

Autor: Trujillo Maggiorini, Rodrigo José  
Tutor: Profesora María A. Rodríguez  
CARACAS, JULIO 2012

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El siguiente Trabajo Especial de Grado consiste en desarrollar un manual de comercialización de centros comerciales, enfocado en los lineamientos y elementos con los que debe contar una oficina de ventas de carácter especializada como lo representa el corretaje inmobiliario de los centros comerciales. El desarrollo moderno de los centros comerciales tanto en nuestro país como en el mundo ha conllevado a una serie de características y estudios que han creado una especialización en la materia. El presente manual utiliza la metodológica de proyectos para enfocar el desarrollo exitoso de la oficina de ventas y la comercialización satisfactoria del centro comercial, implicando no solo el éxito económico del desarrollo de la comercialización, sino también el éxito comercial del centro comercial que empieza desde el justo momento que se abren las oficinas de ventas del centro comercial.

PALABRAS CLAVE: *Tenant Mix*, elementos legales, elementos de comerciales, clientes, locatarios, oficina de ventas, manual, comercialización.

## ÍNDICE GENERAL

PP.

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
<b>CAPITULO 1: EL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
Introducción .....	11
Problema de Estudio .....	12
Objetivo General y Objetivos Específicos.....	12
Justificación .....	13
<b>CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
2.1.- Elementos Fundamentales para la comercialización .....	14
2.1.1.- Equipo de Trabajo .....	15
2.1.2.- Tenant Mix.....	17

2.2.- Elementos Comerciales.....	18
2.2.1.- Ubicación del Proyecto.....	19
2.2.2.- Características Generales.....	20
2.2.3.- Disponibilidad de Rubros .....	20
2.2.4.- Disponibilidad de Locales.....	21
2.2.5.- Manejo de <i>Tenant Mix</i> .....	21
2.2.6.- Instrumentos Comerciales.....	21
2.2.7.- Archivo de Clientes .....	22
2.3.- Elementos Legales.....	22
2.4.- Elementos Técnicos .....	23
2.4.1.- Dimensiones del Proyecto.....	23
2.4.2.- Área de Locales .....	24
2.4.3.- Áreas comunes .....	24
2.4.4.- Materiales .....	24
2.4.5.- Tiempo de construcción .....	24
2.4.6.- Normativas Técnicas.....	25
2.4.7.- Características técnicas de los locales .....	25
<b>CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL U ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO 4: DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>28</b>

4.1.- Tipo de Investigación.....	28
4.2.- Diseño de la Investigación.....	29
4.2.1.- Documental.....	29
4.2.2.- De campo.....	29
4.3.- Instrumentos de Recopilación de Investigación y descripción de técnicas de recopilación de datos.....	29
4.4.- Aplicación de Instrumentos .....	30
4.5.- Análisis e interpretación de resultados.....	30
<b>CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA PROPUESTA (EJECUCIÓN O TRABAJO DE CAMPO).....</b>	<b>32</b>
5.1.1.- Resultados Obtenidos en las Entrevistas.....	32
<b>CAPITULO 6: PROPUESTA.....</b>	<b>36</b>
6.1. Oficina de Ventas .....	36
6.2.- Instrumentos para comercializar.....	43
6.2.2.- Instrumentos Técnicos.....	44
6.2.3.- Elementos Legales.....	46
6.2.4.- Instrumentos Comerciales.....	48
6.2.4.1.- Estudio de Mercado .....	49
6.2.4.2.- Material Publicitario y Materia de Oficina .....	49



6.2.4.3.- Tenant Mix.....	50
6.3.- Desarrollo de la comercialización.....	53
<b>CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

pp.

FIGURA 1.- Organigrama en Forma de Pirámide Oficina de Ventas Simple .....	38
FIGURA 2.- Organigrama Gerencia de Ventas Simple.....	39
FIGURA 3.- Organigrama en Forma de Pirámide Oficina de Ventas.....	40
FIGURA 4.- Organigrama Gerencia de Ventas .....	42
FIGURA 5.- Cuadro <i>Tenant Mix</i> .....	51
FIGURA 6.- Plano de Tenant Mix .....	52
FIGURA 6.- Procedimiento de Ventas .....	55

## CAPITULO 1: EL PROBLEMA

### Introducción

La técnica moderna de comercialización de centros comerciales necesita de un personal bien capacitado para realizar la venta y ocupación de espacios comerciales, actualmente en Venezuela en el sector no existen mucho material al que acudir, pese al gran auge que está generando el sector en Venezuela, muchos de los proyectos de centros comerciales inician la comercialización usando el mismo método que se utiliza para el sector residencial, es decir, mercadear en cualquier revista o publicación, hasta publicar en todas las revistas inmobiliarias, puede acarrear algunos comentarios, prensa local, algunos hasta en televisión, siendo un gran error, ya que el sector de centros comerciales es otra cosa, hay códigos no escritos que los comerciantes o la gente de comercio y del sector utiliza, como por ejemplo: publicar el centro comercial en televisión quiere decir que la comercialización no esta siendo muy buena, aparecer en todas las revistas inmobiliarias por una gran cantidad de tiempo puede hasta considerarse desesperación de la comercializadora.

Las herramientas en el ámbito de la comercialización de centros comerciales no están al alcance de la mano de todos, más bien se tiende a encontrar hermetismo, resultando engorrosa la forma de transmitir los conocimientos a la hora de entrenar a nuevo personal, donde básicamente se

reciben clases magistrales sobre cómo se deben realizar las labores de salir a vender u ocupar el centro comercial, perjudicando al personal en oficina y llegando a crear un desconcierto en la persona a entrenar, donde muchas veces no llega a contarse con el tiempo adecuado de entrenamiento y quedando muchas preguntas en el aire.

La idea de idear un manual, es crear un acceso más fácil y teórico a la información y sobre cómo debe llevarse la comercialización del centro comercial, marcando todas y cada una de las pautas, tanto para el inicio de la comercialización como para la comercialización de un centro comercial activo o ya inaugurado.

### **Problema de Estudio**

Déficit de manuales para la etapa de comercialización de centros comerciales.

### **Objetivo General y Objetivos Específicos**

#### Objetivo General:

- Desarrollar un manual de comercialización de centros comerciales utilizando la metodología de proyectos

#### Objetivos Específicos:

- Proponer la elaboración del *Tenant Mix*
- Enumerar los Instrumentos Legales Necesarios para el buen funcionamiento del Centro Comercial
- Enumerar los Instrumentos Comerciales Necesarios para el buen funcionamiento del Centro Comercial
- Exponer el funcionamiento de las oficinas de comercialización de centros comerciales

### **Justificación**

Es importante contar con un manual que nos permita desarrollar con éxito una comercialización que derive en el éxito comercial del centro comercial, se debe señalar que una cosa es el éxito inmobiliario que se pueda desarrollar de la venta y colocación de los espacios inmobiliarios, es decir, el negocio inmobiliario propiamente dicho, que no es otra cosa que vender o colocar todos y cada uno de los espacios comercializables del centro comercial, uno de los intereses del constructor, sin duda alguna, pero no debemos olvidar que el fin último, el fin altruista del centro comercial es el éxito comercial del mismo.

Con la atención puesta en el éxito comercial de los negocios se realiza este manual, para que sea desde un inicio un éxito comercial, no solo inmobiliario, la construcción y luego el funcionamiento del centro comercial, los objetivos son trazados en aras de un éxito comercial y se debe de contar con todos y cada uno de los elementos para desarrollar con éxito un centro comercial, ya que, su negocio no es netamente inmobiliario sino su éxito se basa en el comercio o en los comercios que conforman al mismo centro comercial.

## CAPITULO 2: MARCO TEORICO

Para comercializar un Centro Comercial es fundamental tener en cuenta varios elementos sustanciales y fundamentales para así desarrollar con éxito su ocupación además de conocer todas y cada una de las definiciones y características que rodean la comercialización en cuestión, por lo cual debemos señalar:

1. Elementos Fundamentales para la comercialización
2. Elementos Comerciales
3. Elementos Legales
4. Elementos Técnicos

En este momento es menester señalar que gran parte de los conceptos que se explayan a continuación forman parte del aprendizaje del investigador a través de los años, quien considero que representa un mejor aporte explicar con sus propias palabras algunos ele podrían confundir al lector, pues la el espíritu del investigador es realizar un manual de comercialización de centros comerciales que cualquier persona que lo lea entienda el espíritu de todo de forma clara, sencilla y precisa.

### **2.1.- Elementos Fundamentales para la comercialización**

Todo proyecto en el mundo requiere de unos requisitos mínimos indispensables para poder desarrollarse, significando premisas necesarias y de gran

importancia para poder desarrollar y alcanzar el objeto deseado, ahora bien, en el desarrollo de la comercialización de un centro comercial vamos a encontrar una enorme cantidad de factores que pueden alterar el curso de la comercialización y que deben ser tomados en cuenta como piezas fundamentales de la comercialización y además saber contar con las premisas necesarias para abordar con éxito una comercialización, siempre teniendo en cuenta que nos encontramos frente a una comercialización especial, atípica en el sector inmobiliario que busca no solo el éxito como negocio inmobiliario sino como negocio a futuro.

De tal forma los elementos fundamentales para la comercialización son los siguientes:

- Crear el equipo de trabajo
- Contar con material para la comercialización
- Contar con una oficina de ventas
- Tener un *tenant mix*
- Contar con las premisas necesarias para la comercialización:
  - o Lista de precios
  - o Planos definitivos
  - o Lista de locales
  - o Lista de metros cuadrados comercializables
- Contar con un estudio de mercado

### **2.1.1.- Equipo de Trabajo**

Una de las primeras pautas con las que nos encontramos cuando empezamos a realizar la comercialización de un centro comercial es la del equipo de trabajo

que se necesita, es decir, quienes son los agentes que conformaran la oficina de ventas del centro comercial y cual debería de ser su estructura jerárquica, pues de lo contrario nos encontramos con un inminente fracaso. La oficina de comercialización debe de estar compuesta por una Gerencia, en este caso la “Gerencia de Comercialización”, tratándose este trabajo especial de grado del desarrollo de un manual de comercialización de centros comerciales utilizando la metodología de proyectos tomamos la estructura piramidal, cuestión que será analizada más adelante en el Capítulo 6, es menester señalar en este punto que las dimensiones de la oficina de comercialización y la estructura de la misma debe estar acorde al tamaño del proyecto, sin embargo las siguientes figuras deben tener las siguientes funciones:

- Gerente de Proyecto (Gerente General): es el encargado de la oficina de comercialización, es el enlace de comunicación directo entre la Junta Directa y la oficina de ventas/oficina de comercialización, entre sus funciones destacan las de comercializar al centro comercial y dirigir a la oficina de ventas, estableciendo planes de venta acertados y estratégicos para cumplir con las metas propuestas. El perfil que se busca para esta persona es la de un profesional en derecho, administrador, o incluso ingenieros o arquitectos a los fines de dirigir a la misma, con experiencia en ventas en el área inmobiliaria, preferiblemente
- Coordinador Administrativo: sus funciones son las de llevar la administración de la oficina de comercialización, además las de realizar las gestiones de cobranzas y pagos de la comercialización del centro comercial, evitando la mora de los locatarios, responde directamente a la figura de Gerente de Proyecto. Su perfil es del de un contador o administrador



- Coordinador de Ventas: es el encargado de realizar la promoción de ventas del centro comercial buscando las colocaciones inmobiliarias del centro comercial a fin de realizar una colocación exitosa y cumplir las metas de la comercialización
- Asistente Administrativo: encargado de realizar la gestión de apoyo al coordinador administrativo
- Asistente de Ventas: encargado de realizar la gestión de apoyo al coordinador de ventas

Aunque no forman parte formal de la oficina de comercialización del centro comercial, como departamentos hermanos encontramos:

- Departamento de Arquitectura
- Departamento de Mercadeo

### **2.1.2.- Tenant Mix**

Cuando nos referimos al *Tenant Mix* es bueno señalar que podemos encontrar su definición en dos sentidos, estos son:

Sentido Estricto: “Es la mezcla de comercios dentro del centro comercial o la habitación de ordenada de espacio”. <http://www.frontconsulting.com/front-br/tenant-mix-para-centros-comerciales/> (Consulta Realizada el 1 de febrero de 2012)

Sentido amplio:

Es la mezcla ideal de comercios, que funcionarán u operarán en un centro comercial determinado, tomando en cuenta las necesidades reales y expectativas del consumidor variables aplicadas a la conceptualización del Mall de forma cuantitativa (superficie dedicada a cada uno de los sectores) y cualitativa (superficie dedicada a las anclas, cadenas, franquicias y comercios locales), estableciendo precios inmobiliarios y formas de cobro; lo que en consecuencia, mejora la rentabilidad del negocio tanto para los propietarios del inmueble como para los comerciantes que operan en dichas instalaciones.

<http://www.frontconsulting.com/front-br/tenant-mix-para-centros-comerciales/> (Consulta Realizada el 1 de febrero de 2012)

El *tenant mix* genera su principal importancia porque el éxito del proyecto comercial está dado por el flujo de visitas y ventas que genera. El flujo de visitas se genera por la atracción que genera la mezcla comercial, si esta mezcla comercial es la óptima, los visitantes se convierten en clientes generando ventas. Es de hacer notar que el *Tenant Mix* no es un sistema rígido, sino más bien flexible, una guía para la distribución ordenada de espacios.

## **2.2.- Elementos Comerciales**

Para poder realizar de forma exitosa la comercialización de un centro comercial hay que conocer todos aquellos elementos comerciales que rodean al proyecto, premisa fundamental para poder promocionar el proyecto que se quiere

vender, no solo hay que establecerle premisas a los clientes sino que la oficina misma debe establecerse a si misma ciertas premisas para conservar el orden, pues la comercialización suele contener muchos elementos comerciales, lo cuales concurren con el respectivo estudio de mercado, que debe ser desarrollado antes de iniciar la comercialización, pues no forma parte del desarrollo de la comercialización el estudio de mercado, es parte de proyecto primario que representa el centro comercial, es decir, el proyecto mismo de la construcción del centro comercial, es el estudio de mercado lo que nos va a permitir dimensionar el producto, obtener la población objetivo y la empezar a conocer la recepción que obtendrá el proyecto en si mismo. Estos son:

- Ubicación del Proyecto
- Características Generales
- Disponibilidad de Rubros
- Disponibilidad de Locales
- Manejo de *Tenant Mix*
- Instrumentos Comerciales
- Archivo de Clientes

### **2.2.1.- Ubicación del Proyecto**

A los fines de comercializar un centro comercial hay que tener vasto conocimiento en donde se encuentra el Proyecto, no solo ubicación física, sino comercial, que hay en sus alrededores, cual es la densidad de población en la zona, trafico de la zona, y todas las características de la misma, muchos de estos datos los conseguimos en el estudio de mercado que debe tener el proyecto, sin embargo es de necesario conocimiento por parte de la oficina de comercialización.

Lo que representa este punto es el conocer la zona desde un ámbito comercial, pues no toda la población objetivo que se quiere que invierta en el centro comercial vive en los alrededores del mismo o conoce los datos de la zona, por lo cual es importante poder brindarle a los clientes detalles de la ciudad, parque automotor, vías, características de la ciudad y si se puede hasta tener fotos del área de impacto donde se desarrollará en principio el centro comercial.

### **2.2.2.- Características Generales**

Conocer cuáles son las características que brinda el Proyecto, sus beneficios y que lo hace único, los elementos comerciales rara vez se repiten, las poblaciones de impacto y mercado cautivo se diferencian, los mercados son distintos, las ciudades tienen diversas necesidades, y sobretodo cada proyecto va dirigido a un *target* específico, o una población objetivo en específico, hay que conocerlo y contar con aquellas características que crean distinción en los centro comerciales, no es lo mismo un *Strip Mall*, que un Mall Regional, un centro comercial popular tipo galería, que un centro comercial dedicado al hogar.

### **2.2.3.- Disponibilidad de Rubros**

Manejar el porcentaje de rubros disponibles, para no ser reincidente en conceptos y poder lograr la diversidad de conceptos que son necesarios, tener un *tenant mix* que nos permita el saber cual es el porcentaje específico que se le tiene planeado dedicar a cada uno de los diversos de rubros comerciales que desarrollara el proyecto.

#### **2.2.4.- Disponibilidad de Locales**

Saber cuáles son los locales disponibles y cuales están ocupados, para no ofertar locales erróneamente y cometer errores graves y de desorganización en la comercialización.

#### **2.2.5.- Manejo de *Tenant Mix***

Manejar el *Tenant Mix*, va ligado a la disponibilidad de rubros y locales, guiarse y establecer como regla general el uso del *Tenant Mix* como arma fundamental para la comercialización.

#### **2.2.6.- Instrumentos Comerciales**

Ofrecer un proyecto de centro comercial es una oferta publica, es decir, legalmente al proporcionar la información de los precios o cotizar un local comercial a una persona se realiza una oferta, donde se empiezan a establecer los términos y condiciones de la negociación a efectuarse, hay que contar una serie de instrumentos que permitan tanto a los usuarios, locatarios o clientes del proyecto como a la promotora en si, establecer los términos necesarios.

Al elaborar los instrumentos comerciales como es la carta oferta, denominada también cotización, se deben de cumplir varios requisitos legales que influyen en la negociación en si misma.

### 2.2.7.- Archivo de Clientes

Llevar un archivo de toda visita que acude a la oficina de comercialización y contactos generados, llenar el formulario de visita.

### 2.3.- Elementos Legales

Instrumentos Legales para la comercialización: los instrumentos legales consisten en:

- Contratos Preliminares: son contratos que sólo producen el efecto de obligar a las partes a celebrar entre si un contrato futuro. En el contrato se requiere del consentimiento de dos partes (es un negocio jurídico bilateral), en la oferta solo se necesita de una sola persona (es un negocio jurídico unilateral) también llamados opciones, estos contratos suelen ser de carácter privado que se firman en aras de compromiso, donde una persona se compromete a vender o alquilar, y otro se compromete a comprar o alquilar en un futuro cuando la cosa este hecha
- Contratos definitivos: simplemente son los contratos en si mismos, la formalización de la tradición de la venta o el arrendamiento. El contrato de venta es un contrato por el cual el vendedor se obliga a transferir la propiedad de una cosa y el comprador a pagar el precio (Artículo 1474 del Código Civil). Por su parte el contrato de arrendamiento es un contrato por el cual una de las partes contratantes se obliga a hacer gozar a la otra de una cosa mueble o inmueble, por cierto tiempo y mediante un precio

determinado que ésta se obliga a pagar a aquella (Artículo 1569 del Código Civil)

Las principales leyes o textos legales que orbitan dentro del marco de la comercialización de los centros comerciales son:

- Ley de Arrendamientos Inmobiliarios
- Ley de Propiedad Horizontal
- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios
- Perisología: Certificado de Habitabilidad, permisos ambientales, bomberos, Alcaldía, entre otros.

#### **2.4.- Elementos Técnicos**

Estos elementos son aquellos que derivan de índole arquitectónica y estructura, estos elementos que incluyen temas de ingeniería, deben ser de conocimiento del equipo de ventas, para poder brindar una información completa a los clientes involucrados en el proyecto de centro comercial, por la importancia y el interés que los mismos tienen con respecto a las decisiones de los clientes para ubicarse dentro del proyecto, y siendo la Oficina de Ventas la encargada del trato principal y directo con los clientes o locatarios, no solo se brinda la información completa sino que también se ejerce de puente entre unos y otros.

##### **2.4.1.- Dimensiones del Proyecto**

Se debe conocer cual es el área de construcción, área de terreno, porcentaje de áreas comunes, porcentajes de aéreas comerciales, estacionamiento, etcétera, es

decir, se debe contar con la memoria descriptiva del proyecto, conociendo la misma, pues es deber de la oficina conocer las especificaciones del proyecto.

#### **2.4.2.- Área de Locales**

Cuando nos referimos al área de los locales estamos hablando de saber el mínimo de áreas con las que se cuenta, el conocer su ubicación dentro del plano, saber cuales son los locales de grandes, pequeñas y medianas dimensiones.

#### **2.4.3.- Áreas comunes**

Saber ubicar las áreas comunes en los planos es un elemento fundamental, así como el poder ubicarlas e identificarlas en el plano además de la significación de su porcentaje dentro del proyecto.

#### **2.4.4.- Materiales**

Es deber de la oficina de ventas conocer que tipo de materiales son los que se emplean en la construcción del Proyecto.

#### **2.4.5.- Tiempo de construcción**

Todo proyecto cuenta con un tiempo de desarrollo del mismo, conocer sus lineamientos es fundamental, aunque será un aproximado de cuando estará listo el



proyecto, conociendo o manejando los términos constructivos y el plan de actividades de la obra.

#### **2.4.6.- Normativas Técnicas**

Son aquellos instrumentos que rigen a los locatarios sobre como deben remodelar y adecuar los locales, además de como deben desarrollarse las actividades mismas dentro del centro comercial.

#### **2.4.7.- Características técnicas de los locales**

Tener conocimiento de las alturas de los locales, si la obra permite posibilidad de mezzanina, que locales cuentan con punto de agua, luz, teléfono, voz y data, de donde parte cada punto, si el local esta concebido por parte del grupo de arquitectos como rubro seco o comida, entre otros.

### CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL U ORGANIZACIONAL

Hoy en día los centros comerciales representan pequeñas ciudades, donde las personas concurren, se distraen, hacen compras, comen, entre otras actividades, pero todo esto no es producto de la casualidad, el gran atractivo de los centros comerciales es su cantidad de tiendas y conceptos, pero no obstante, esto no basta para el éxito comercial de los mismos, muchos son los estudios realizados de todo tipo, desde estudios de comportamiento hasta estudios financieros sobre cual es la mejor forma de llenar los espacios comerciales y como distribuirlos.

En la actualidad encontramos que los centros comerciales de enormes magnitudes, cuya construcción es analizada hasta el más mínimo detalle para resaltar dentro del enorme grupo que forman, estos análisis han desarrollado modernos esquemas tanto como para la comercialización de los locales en preventa, como para su posterior operación una vez inaugurado el mismo, surgiendo de tal forma “la ocupación ordenada de espacios” para completar de forma exitosa el “*Tenant Mix*” de los centros comerciales.

No obstante de los diversos recursos que son utilizados en la comercialización de centros comerciales encontramos que estas herramientas son nuevas en el país, tanto así que los primeros *Malls* establecidos en el país, algunos siendo referencia fija a nivel comercial, son ejemplo de “como no debe ser comercializado un centro comercial”.

Es poco conocida la forma de comercialización de los locales comerciales, de hecho son pocas las empresas dedicadas a asesorar este ramo, de tal forma que son muchos los casos en que los centros comerciales carecen de normativas y de un manual de comercialización desde temas tan complejos como carencia del *Tenant Mix* o con temas tan simples como teniendo todas y cada una de las herramientas necesarias, sin tener la forma adecuada para el adiestramiento del personal que debe comercializar (vender u ocupar los espacios) el centro comercial, derivándose en una serie de fallas importantes en materia de comercialización que tiende a generar trancas y errores materiales involuntarios que no deben ocurrir.

Estos errores o fallas se representan en espacios vacíos en centros comerciales, en la poca venta de las tiendas que están dentro del centro comercial y en el peor de los casos un “canibalismo” entre competidores por exceso de los mismos, es decir, hay que buscar un punto medio, esto mismo se logra con un manual que permita el conocimiento amplio y profundo sobre el tema.

## CAPITULO 4: DISEÑO METODOLOGICO

En este Capitulo se señalará el tipo de la investigación que se usó para el presente Trabajo especial de Grado, el tema central del mismo es la elaboración de un manual de comercialización de centros comerciales, un tema que ya ha sido investigado y que tiene muchísimos avances en cuanto al diseño y estrategias del mismo, sin embargo nuestro deber no es el de investigar todos los elementos técnicos sino el plasmar de forma escrita todos los conocimientos y manejos que hay que darle a los mismos.

### 4.1.- Tipo de Investigación

Al empezar el Trabajo Especial de Grado entre las primeras preguntas nos encontramos fue ¿el que tipo de investigación usar?, buscando claramente el objetivo final del trabajo mismo, al tener entre las primeras premisas que es tema investigado el tipo de investigación que nos arrojó inmediatamente fue la de realizar un Estudio Descriptivo o una Investigación Descriptiva, los cuales son definidos por García (2004) como:

(...) son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. A su vez sabemos que pueden ser clasificados en transversales y longitudinales.(p.1)

## **4.2.- Diseño de la Investigación**

Como todos sabemos el diseño de la investigación esta representado en la estrategia que adopta el investigador, para este Trabajo Especial de Grado, el investigador, para lograr sus objetivos opto por establecer sus principales fuentes de investigación dentro de los siguientes marcos:

### **4.2.1.- Documental**

Las fuentes investigadas se desarrollaron en su mayoría de fuentes provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos.

### **4.2.2.- De campo**

El desarrollo de esta investigación consistió en una serie de entrevistas y conversaciones realizadas con distintas personas pertenecientes al sector, en especial expertos en la materia, quienes aportaron detalles valiosos para el objetivo de la presente investigación.

## **4.3.- Instrumentos de Recopilación de Investigación y descripción de técnicas de recopilación de datos**

Para la recopilación de investigación y descripción de técnicas de recopilación de datos se establecieron una serie de instrumentos, algunas interrelaciones entre si, otro no, que nos ayudaron e hicieron llegar a los objetivos

planteados en la presente investigación, estos instrumentos utilizados se representaron en:

- Análisis de fuentes documentales: si bien no se encontraron múltiples fuentes documentales que versaran sobre el tema investigado, el apoyo en las revistas especializadas en el sector de centros comerciales significaron un gran aporte
- Entrevistas: se desarrollaron múltiples entrevistas y conversaciones con personas pertenecientes al sector y con especialistas en la materia, quienes proporcionaron múltiples conocimientos y experiencias al investigador para lograr los objetivos planteados
- Estudio de caso
- Aplicación de metodología preestablecida a un caso dado: la experiencia suele ser el mejor educador en la gran mayoría de los caso, factor que no pudo ser dejado de lado cuando se diseño la presente investigación.

#### **4.4.- Aplicación de Instrumentos**

Junto con los instrumentos se establecieron pautas y parámetros que nos permitieron señalar y determinar los puntos más importantes de los objetivos específicos, así como de su utilidad dentro de los objetivos planteados en la presente investigación. Asimismo, la aplicación de los instrumentos represento un carácter fundamental para definir los conceptos y técnicas necesarias para el proyecto.

#### **4.5.- Análisis e interpretación de resultados**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diseño de la presente investigación serán únicamente destinados a lograr los fines de conseguir los objetivos puntuales tanto específicos como generales, conducidos únicamente para la investigación y no para desarrollar otros puntos, importantes en la materia, mas no para la investigación que se desarrollo, los resultados nos arrojaron avances y conclusiones dentro de los siguientes objetivos:

- Técnicas necesarias para comercializar centros comerciales
- Instrumentos legales necesarios para comercializar centros comerciales
- Instrumentos comerciales necesarios para comercializar centros comerciales

## **CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA PROPUESTA (EJECUCIÓN O TRABAJO DE CAMPO)**

Del trabajo de campo desarrollado en la presente investigación encontramos una serie de entrevistas y múltiples conversaciones con personas y expertos en el sector de comercialización de centros comerciales, entre ellas resaltan el personal de Front Consulting, comercializadora de centros comerciales, quienes han comercializado a más de sesenta (60) centros comerciales a nivel nación en los últimos trece (13) años y actualmente desarrolla la comercialización de 6 mall en el país.

Además contamos con una entrevista realizada al señor Gerardo Piñero, quien formo parte de la gerencia de comercialización del centro comercial Home Shopping Mall y actualmente es el Gerente General del centro comercial Home Shopping Mall, en Valencia, estado Carabobo.

### **5.1.1.- Resultados Obtenidos en las Entrevistas**

Conforme a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a Gerardo Piñero, Gerente de Comercialización y Gerente General de Home Shopping Mall y a Rolando Gutiérrez Socio Director de Front Consulting Group, empresa especializada en la asesoría y comercialización de centros comerciales, Consultor Especialista en Materia de Centros Comerciales con más de 60 proyectos en su haber y Director de nueve (9) centros comerciales a nivel nacional, argumentaron de forma muy similar que estructura ideal para una oficina de ventas para un centro comercial varia mucho dependiendo de la magnitud del proyecto que se



esté realizando pues para Piñero: “para un proyecto pequeño no se necesita muchas personas dentro de una oficina”, así mismo para ambos un proyecto pequeño, suelen ser los llamados *Strip Mall*, “es un pequeño grupo de tiendas de conveniencia como abarrotes o de servicios, que se ubican en una superficie no superior de una manzana y en las cercanías de una zona residencial.” <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/inmobiliaria-x/posts/anatomia-de-un-strip-center-en-el-peru> (Consulta realizada el 1 de Julio de 2012).

Sin embargo, para un mall o centro comercial de gran envergadura la oficina de ventas debe de estar compuesta y representado bajo el siguiente grupo de trabajo:

- Gerente de Oficina
- Abogado
- Dos vendedores
- Administrador
- Secretaria

Asimismo, Gutiérrez, hace notar que podrían juntarse algunas figuras por las múltiples funciones que podría realizar una persona en la oficina de ventas, ya que un abogado podría ejercer la función de vendedor o de gerente de oficina dependiendo del grado de experiencia del mismo.

Según Rolando Gutiérrez: “La importancia del Tenant Mix, donde sus conceptos radican fundamentalmente en que es una distribución ordenada de espacios comercializables dentro de los centros comerciales, el Tenant Mix resulta o convierte al centro comercial en mayor medida o en un mayor grado apetecible ante los comerciantes, los diversos análisis técnicos, constructivos y de ventas se

apoyan en el mismo, que permitirán al comercializador ubicar con éxito tanto el precio de los locales como el destino del rubro.”

Un buen manejo de un *Tenant Mix* “en primer lugar se representa en el cabal cumplimiento de la medida de porcentajes de rubros que el mismo presenta, en segundo lugar se coordina con respecto a la ubicación en el plano de los rubros dados y el cumplimiento de las ubicaciones de unos con otros como es el típico caso de una juguetería al lado de una tienda de *loungerie*.” (Información obtenida en entrevista realizada a Rolando Gutiérrez)

Según Nelly Oliveros (2005): “(...) hubo una época en la que un promotor tenía un terreno bonito, contrataba a un arquitecto para que así gusto hiciera un proyecto y luego se buscaba unos comisionistas, para que vendieran los locales. (...)” (p.26)

En cuanto a las normativas, todo proyecto debe contar con todos y cada uno de los permisos ante todos los organismos públicos, pues es la oficina de comercialización, sobretodo si es un ente aparte como una empresa de asesoría como lo explica Rolando Gutiérrez, quien señala que además de la documentación necesaria por parte del constructor al día, como se representan en todos los permisos de construcción y ambiente, entre otros, su debido análisis financiero, una planificación establecida, su proyecto de comercialización y construcción.

Rolando Gutiérrez también marca pauta en que es necesario establecer un análisis de clientes potenciales, tanto de mercado primario, entendiendo a estos como los inversores que comprarán locales del centro comercial, como las marcas

reconocidas para el éxito comercial del mismo, nunca dejando de lado al consumidor que debe ser analizado mucho antes de la apertura del centro comercial.

Se debe coordinar el entrenamiento del personal contratado y la campaña del mercadeo debe realizarse una vez establecido todos los parámetros, empezando en conjunto con la apertura de la oficina de comercialización.

## CAPITULO 6: PROPUESTA

En este capítulo se pasará a implementar el modelo de comercialización para un centro comercial utilizando la metodología de proyectos, en el cual tocaremos el tema a profundidad y explicaremos la propuesta a desarrollar con respecto a los planteamientos establecidos en el presente trabajo.

Hay que tomar en cuenta que son múltiples los factores que afectan a una oficina de comercialización de centros comerciales, en vista de ello nos vemos obligados a reducir el espectro, como dice Irene Abramovits (2005):

“El proceso de comercialización de un centro comercial es infinito y complejo, porque se conjugan no solamente las expectativas de promotores y comerciantes sino además factores como la ubicación del centro comercial, su diseño arquitectónico y hasta las características de su zona”. (p. 16)

Es por ello que para desarrollar la idea de este capítulo dividiremos a la comercialización en los siguientes sectores:

- Oficina de ventas
- Instrumentos para comercializar
- Desarrollo de la comercialización

### 6.1. Oficina de Ventas

Tal y como lo arrojo el trabajo de campo realizado la estructura de la oficina de ventas puede variar según el proyecto a comercializar, sin embargo, es

menester señalar que la misma debe ser encabezada por una estructura organizativa, donde encontremos los elementos de dependencia, departamentización y el debido diseño del sistema.

Hoy en día las oficinas de ventas van más allá de la simple venta, así lo explica la Empresa Venezolana Project Managers, Grupo PMA, S.A. (2009):

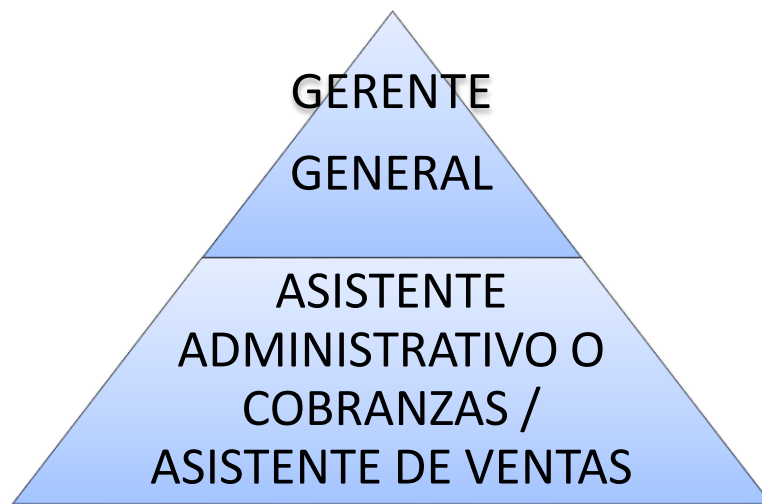
(...) explican que brindan una atención integral, es decir, no solamente se dedican a la gerencia de construcción, también asesoran en las áreas de tenant mix, diseño y arquitectura, además de aspectos operativos del mall. (p. 76)

Las relaciones formales de mando crean la dependencia, creando un número determinado de mando jerárquico y tramos de control. La departamentización donde se agrupan distintos individuos y unidades sectorizando departamentos de trabajo y funciones. El diseño de sistema nos asegurara la efectiva comunicación y coordinación entre los múltiples departamentos.

Partiendo de lo anteriormente expuestos se debe considerar como premisa fundamental en la organización de nuestra oficina de ventas, es la creación del primer departamento representado en el departamento de ventas, cuyo mínimo de personal es el empleo de un Gerente y su debido Asistente, para un mínimo funcionamiento, pues como veremos más adelante la dualidad de las funciones de estos no siempre requiere la presencia dentro de la oficina y no podemos abandonar la oficina de ventas por los múltiples clientes que pueden llegar sin cita previa, pues las oficinas de ventas atienden tanto a clientes con cita, como sin cita.

Otro departamento fundamental para la creación de además de un departamento de cobranzas, departamento que presentaremos en primer lugar con un asistente administrativo o de cobranzas.

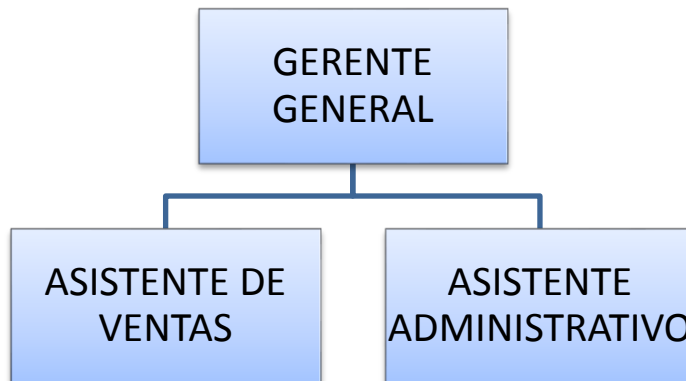
Plasmando este orden de ideas, pasamos a desarrollar el organigrama gerencial que nos arrojaría, partiendo del concepto de Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) quienes señalan: “es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (p243). El organigrama de una pequeña oficina de ventas se representa de forma piramidal en el siguiente organigrama:



**FIGURA 1.- Organigrama en Forma de Pirámide Oficina de Ventas Simple**

Nota: Elaboración Propia

En un mejor diseño el organigrama se nos presentaría con una estructura jerárquica y departamental, bajo siguiente esquema:

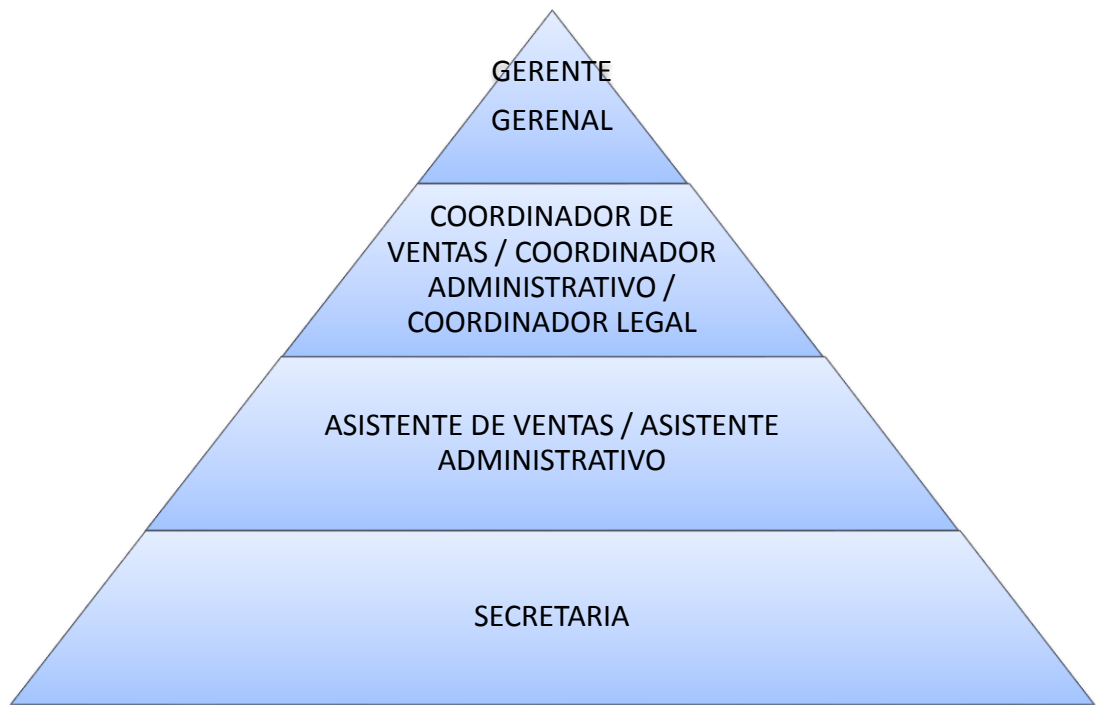


**FIGURA 2.- Organigrama Gerencia de Ventas Simple**

Nota: Elaboración Propia

Es bueno señalar, lo anteriormente expuesto se presenta en casos menores, los cuales pueden ser fácilmente manejados, establecemos como proyectos menores, aquellos proyectos de centros comerciales que comprendan la comercialización de alrededor de 50 locales o menos. Es fundamental contar con la estructura anterior para poder establecer una oficina de ventas.

La cantidad ideal para el personal de una oficina de ventas, para un proyecto moderado o de gran escala será sin duda, mayor que el anterior, contando con sus figuras fundamentales partiendo de la base anterior, presentamos una pirámide de la siguiente forma:



**FIGURA 3.- Organigrama en Forma de Pirámide Oficina de Ventas**

Nota: Elaboración Propia

El Gerente General se presenta en lo más alto de la pirámide, quien coordina, supervisa y ordena sobre todos los departamentos, él es quien dicta las pautas de como debe proyectarse la oficina, es el encargado de la misma y responde por todos los empleados de la misma.

El coordinador de ventas es el encargado del departamento de ventas, responde al gerente general y sus entre sus funciones fundamentales esta el de vender los espacios comercializables del centro comercial, además de ordenar las directrices del departamento de ventas y de supervisar al departamento de ventas. El coordinador administrativo por su parte es el encargado de todo el

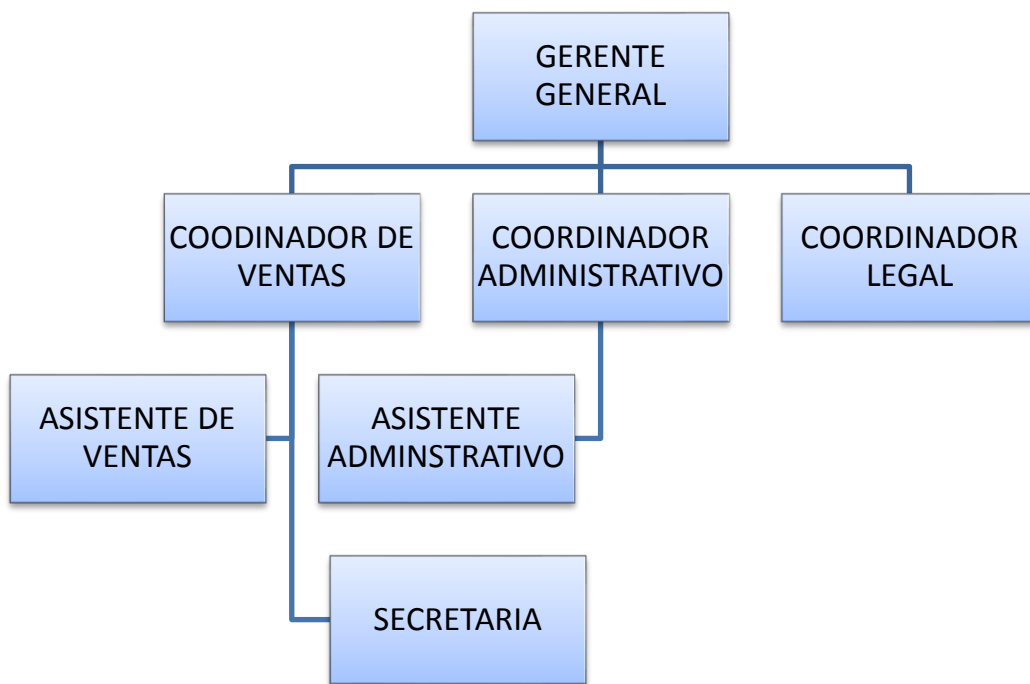


departamento de cobranzas e ingresos del centro comercial, además de realizar todas las gestiones administrativas que desarrolla la oficina de ventas. Por ultimo en la coordinación encontramos al Coordinador Legal, quien viene a ser el representante legal y el abogado de la oficina de comercialización, esta figura puede vincularse fácilmente a cualquier coordinación o departamento, pues uno de sus requisitos es ser abogado, los costos podrían bajar si por ejemplo el coordinador de ventas es abogado.

El asistente de ventas y asistente administrativo son aquellos que brindan el soporte a los coordinadores y se encargan netamente de realizar funciones básicas tanto de ventas como administrativas.

Por la secretaria no ahondaremos pues realiza las funciones o coordinaciones normales de cualquier cargo de secretaria.

En una organización departamental y de dependencia la estructura anterior se representa bajo la siguiente esquematización:



**FIGURA 4.- Organigrama Gerencia de Ventas**

Nota: Elaboración Propia

Una vez estructurado el organigrama de la oficina de ventas, coincidiendo con el concepto de Enrique B. Franklin (2004), quien define al organigrama como "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (p. 78)

En este orden de ideas encontramos la opinión de representantes de multimarcas (2009):

(...) dan suprema importancia a la administración del centro comercial, porque si es centralizada saben que habrá estrategias de promoción que integren a todas las tiendas y marcas, así como buen

mantenimiento, seguridad y mercadeo. “En la medida que se desarrollen centros comerciales con formatos bien estructurados de gerencia y con una buena ubicación, en esa misma medida llevaremos las marcas por todo el país” (...). (p. 36)

Dicho lo anterior este investigador solo puede señalar que en base a lo explicado empezamos a obtener de esta forma nuestras primeras conclusiones.

## **6.2.- Instrumentos para comercializar**

En este punto intentamos enumerar y explicar en detalle todos los instrumentos necesarios para desarrollar de forma exitosa la comercialización de un centro comercial, aquellos instrumentos que debemos conocer al detalle y a los que hay que incurrir cuando se están llevando a cabo las labores de comercialización de un centro comercial.

Debido a que estos instrumentos versan en distintas materias y temas a abordar vamos a pasar a definirlos en tres grandes grupos, el primero de ellos lo llamaremos instrumentos técnicos, donde desglosaremos como deben ser manipulados todos los instrumentos que se detallaran en ellos como es el caso del estudio de mercado o el *tenant mix*, el segundo se presentará en los instrumentos legales, donde expondremos como deben estructurarse y ser utilizados estos documentos además realizaremos un gran énfasis en los contratos preliminares o pre-contratos que son utilizados hoy en día para este sector, y por ultimo, los instrumentos comerciales como tal, representadas en aquellas herramientas que debe usar y manejar a cabalidad la oficina de ventas, además de hacer referencia al material de publicidad y el tipo de publicidad que ataca o debe atacar una oficina

de ventas, sin embargo no se realiza una estructura de publicidad como tal, ya que esta materia, aunque influye y afecta a la oficina de ventas, no forma parte de la oficina de comercialización.

Sectorizados como fueron los instrumentos con los que debemos contar para la comercialización pasamos al análisis detallado de cada uno de ellos.

### **6.2.2.- Instrumentos Técnicos**

Los instrumentos técnicos son aquellos que nos ayudaran a conocer en mejor termino el proyecto comercial que estamos desarrollando, los cuales definimos en el marco teórico, los cuales pasamos ahora a analizar como deben ser usados de cara a una mejor comercialización del centro comercial, pasamos a comentar como deben ser utilizadas y bajo que parámetros obtendremos estas herramientas.

A los instrumentos técnicos los podemos enumerar como:

- Dimensiones del Proyecto
- Área de Locales
- Áreas comunes
- Materiales
- Duración del proyecto de construcción
- Normativas Técnicas
- Características técnicas de los locales

La gran mayoría de estos instrumentos los podemos encontrar en la memoria descriptiva de los proyectos de construcción, dicha memoria suele contener la información que requerimos de estos, pues como comenta Nelly Oliveros (2005):

(...)si un centro comercial no función es por problemas de arquitectura comercial y comercialización. En el primer caso el arquitecto trabaja con los datos que le da el comercializador. “Necesito tantos metros de áreas de comercio vendible con un tamaño de vitrina promedio. Los juegos deben estar cerca de la comida. Hay que estar atentos a las zonas frías y agregar recorridos para optimizarlos. Vigilar la operatividad de los servicios para que los camiones no estorben a la hora de surtir”. (p. 26)

Partiendo en este orden de ideas los elementos técnicos formaran parte de la conexión intrínseca e interdepartamental entre el departamento de arquitectura y el departamento de ventas optimizando de esta forma las ventas, de una forma técnica y estratégica donde el consumidor, locatario o cliente del proyecto se beneficiara en pleno.

Hay que señalar que estos detalles técnico varían conforme se va realizando la comercialización, pues el proyecto de construcción, en cualquier momento podría variar, aunque levemente en la mayoría de las veces, sus dimensiones ocasionando cambios y reajustes en toda la proyección de la comercialización, sin contar condiciones externas que afecten al proyecto, como lo explica Cristóbal Chintemi (2010), Gerente General del C.C. Plaza Mayor, en Guarenas, Estado Miranda:

(...) “se han cuidado los detalles, se han hecho todos los estudios de mercado y buscado los mejores asesores, porque no es lo mismo ahora que un centro comercial de hace 10 años. Ahora es algo vivo. El estudio puede decir hoy que necesitas comida rápida y 6 meses más tarde cambia a otro tipo de servicios. El mercado se está moviendo y hay que adaptarse a la situación del momento”. (p. 40)

### 6.2.3.- Elementos Legales

La presente investigación, mostrándose como una manual, se establece que un abogado debe formar parte del equipo de ventas, pues la actividad arroja actividades legales que estando un abogado dentro de la misma estructura facilita el aporte de información y manejo de instrumentos que se han venido comentando.

En primer lugar establecemos la premisa que en Venezuela hay una serie de leyes que rigen las negociaciones que realiza la oficina de ventas, tanto de propiedad horizontal como las relaciones arrendaticias. Por el carácter que tienen las leyes de ser de conocimiento publico y haciendo énfasis en el Artículo 2 de Código Civil que versa: *“La ignorancia de la ley no excusa de su cumplimiento.”*; y no queriendo caer el investigador en una transcripción de leyes de la republica solo señalaremos las leyes más influyentes dentro de la comercialización de centros comerciales, que la oficina de ventas necesita tener conocimiento:

- Código Civil
- Ley de Propiedad Horizontal
- Ley de Arrendamiento Municipal
- Código de Comercio

Para cada caso en particular pueden conocerse ordenanzas municipales para muchos asuntos constructivos, pues en ellas se encuentran las normativas particulares en cuanto a la construcción y adecuación de locales, como es el típico caso de las mezzaninas donde podemos encontrar que todos los municipios suelen regularlas de forma diferente.

El apoyo legal más importante que tendrá toda oficina de ventas dentro de su desarrollo se representa en su pleno en los contratos preliminares o precontratos y los contratos. Los primeros son opciones tanto de compra como el de alquiler, denominándose de esta manera por ser un contrato firmado aun cuando la cosa no esta construida, los segundos son aquellos que terminan de formalizar la relación y crean la tradición y concretan la negociación.

Estos contratos versan dentro de sus clausulas términos operativos y normativas del centro comercial, como lo argumenta el Ingeniero Mario Castro Frías (2009):

(...) cuando comenzaron a comercializarse los espacios, se planteaban normas operativas como el horario extendido los 365 días del año y la obligatoriedad de abrir y cerrar a las horas señaladas. Actualmente eso ya no es puesto en discusión, son clausulas plenamente incorporadas (...). (p.68)

Asimismo uno de los pasos que realiza la oficina de ventas es la de brindar los precios de los locales comerciales, tanto de venta como de alquiler, esta

cotización representa una oferta formal, por lo cual es fundamental que en la misma se tenga:

- Fecha
- Nombre y apellido del solicitante
- Datos del solicitante
- Precios
- Duración de la oferta
- Síntesis y Filosofía Normativa

#### **6.2.4.- Instrumentos Comerciales**

En los instrumentos comerciales encontramos una serie de herramientas que propiamente dicha son el día a día de la oficina de comercialización, son de uso estricto por parte de ella y su manejo es fundamental para el éxito dentro del desarrollo de la comercialización, haremos principalmente énfasis en el desarrollo de un *tenant mix* pues es uno de los instrumentos que hacen que la comercialización de centros comerciales se diferencie del corretaje inmobiliario y la hace especializada.

Además del *tenant mix* los instrumentos comerciales con los que debe contar la oficina de comercialización es el respectivo estudio de mercado que se realice en el estudio del proyecto de construcción, el material publicitario con el cual se llevará a cabo la campaña publicitaria del centro comercial y el material y herramientas que debe de tener la oficina de comercialización para su desempeño.



#### **6.2.4.1.- Estudio de Mercado**

Aunque la oficina de comercialización no realiza el estudio de mercado propiamente dicho, es fundamental que ella conozca todos los lineamientos del mercado, que conozca a que sector atacar, como dice Rolando Gutiérrez: *“Saber cuales son las condiciones del mercado propiamente dicho, quienes son los potenciales clientes y que marcas están interesadas”*.

Es el estudio de mercado quien da las dimensiones al proyecto, pero no solo queda ahí, es una herramienta de la oficina de comercialización pues da a conocer la población objetivo a la cual esta dirigida el centro comercial, lo que permite sectorizar y gestionar el desarrollo de la búsqueda de marcas y de interesados, formando así una búsqueda de conceptos acordes al estudio de mercado y no creando un fracaso anticipado en el centro comercial comercializado.

En este orden de ideas Irene Abramovits (2005) nos dice:

(...) ningún comercializador debe descuidar el monitoreo permanente del sector y dice, “siempre tienes que saber qué está pasando a tu área de influencia, qué otros centros comerciales tienen previsto desarrollarse que puedan influir en tus operaciones y también tienes que mantenerte al día en materia de construcción y mercadeo (...) (p. 16)

#### **6.2.4.2.- Material Publicitario y Materia de Oficina**

Para el desarrollo de la comercialización de un centro comercial no es necesaria una campaña que invada el mercado con el producto, el objetivo es buscar inversores calificados y fundamentalmente dar a conocer al proyecto, la recomendación es no invertir sumas exageradas de dinero, sino realizar una campaña moderada y bien centrada, sin embargo no es labor de la oficina de comercialización dicha tarea, más si la de informar al departamento a cargo como dirigir la publicidad misma, buscando a poblaciones objetivo específicas, interrelacionándose para lograr comercializar el proyecto de manera exitosa.

Lo ideal es la realización de carpetas y materia POP para la oficina de ventas, haciendo énfasis en volantes, *renders* y bondades del producto.

Cada vendedor debe tener sus propios planos y lista de precios, además de un macro plano donde se muestre al público el centro comercial y la disponibilidad de locales, generalmente el plano debe estar colgado en las paredes, hoy en día las maquetas quedaron en el pasado, se realiza un recorrido virtual del proyecto en una televisión.

Para el buen funcionamiento de la oficina debe tener una serie de planillas y bases de datos donde se obtengan todas y cada uno de las estadísticas que debe conservar a mano la oficina de ventas como es el manejo de los rubros, disponibilidad, cantidad de visitas, entre otros.

#### **6.2.4.3.- Tenant Mix**

En capítulos anteriores se definió lo que es el *tenant mix* y se comento su importancia para la oficina de comercialización, destacamos que toda mezcla de rubros debe ser equilibrada, pero ahora bien, ¿como logramos esto? ¿Cómo es nuestra guía? Es en este punto que se establece el procedimiento a seguir, para lograr esa mezcla ideal.

Rolando Gutiérrez (2010) comenta “(...) *tenant mix* diseñados para dar cabida no solo a marcas tradicionales sino a pequeños comerciantes que requieren locales de dimensiones impensables en los grandes mall (...)” (p. 66)

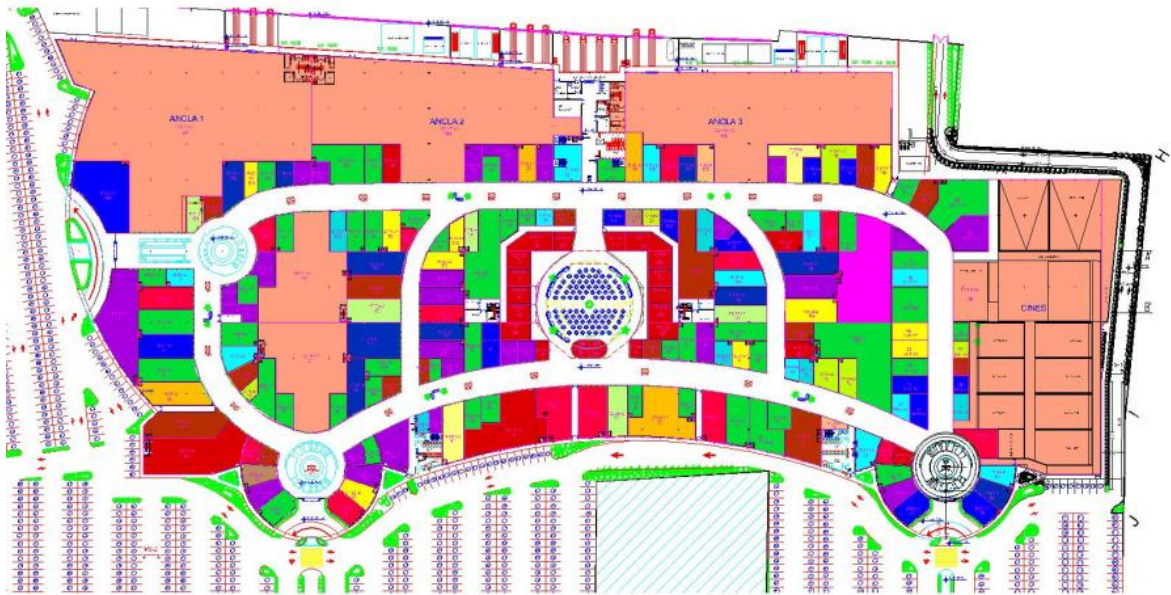
Un *tenant mix* se presenta en dos formas, una enunciativa, donde encontramos una simple lista con los locales y el desarrollo del mismo, como lo observamos a continuación:

<b>ROPA INFORMAL ADOLESCENTE</b>	PB-1
<b>CARTERAS</b>	PB-2
<b>CALZADO DAMAS</b>	PB-3
<b>AGENCIA DE VIAJES</b>	PB-4
<b>ANCLA</b>	PB-5
<b>ROPA FORMAL DAMA Y CABALLEROS</b>	PB-6
<b>BODEGON</b>	PB-7
<b>TIENDA DE TELAS</b>	PB-8
<b>BISUTERIA</b>	PB-9
<b>SERVICIOS GRAFICOS</b>	PB-10

**FIGURA 5.- Cuadro *Tenant Mix***

Nota: Elaboración Propia

La otra forma de presentarse es en el plano del centro comercial, como a continuación se señala:



**FIGURA 6.- Plano de Tenant Mix**

Fuente: Archivo Front Consulting Group

En la imagen anterior vemos un plano con múltiples colores, el color verde, por ejemplo, significa vestimenta, el comercializador debe tomar referencia, pues los locales han sido diseñados para estas características, con los fines de llenar esos espacios y optimizar sus ventas, como comenta Irene Abramovits (2005):

Trabajamos con el tenant mix, o mezcla de tiendas ideal, que no siempre es el real, basándonos en los parámetros internacionales de lo

que debe contemplar un centro comercial y establecemos cuántos metros se van a destinar a cada uno de los rubros. (p. 16)

Es el *tenant mix* quien da la orientación comercial, tiende a cambiar, pues no siempre se puede cumplir a cabalidad, como dice Rolando Gutiérrez en su entrevista: *“lo ideal es conservar el porcentaje inicial de rubros para que se considere un buen manejo del tenant mix”*.

### **6.3.- Desarrollo de la comercialización**

En este punto es donde se propone y explica el proceso de cómo debe de ser una oficina de ventas, cómo debe funcionar la misma y cómo deben de interactuar y relacionarse sus agentes.

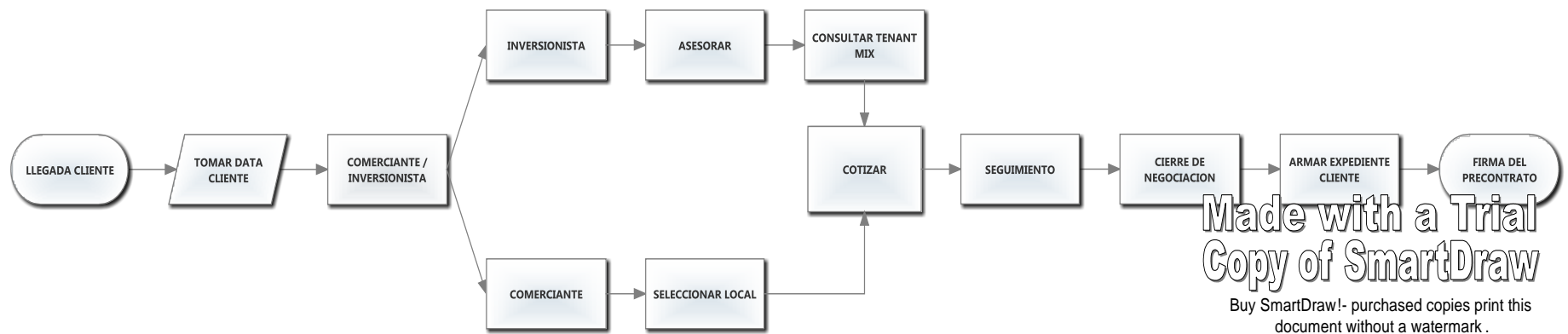
Cuando explicamos anteriormente la estructura interna de la oficina de ventas, nunca se mencionó la interacción que desarrollan los diversos agentes en la comercialización del centro comercial con respecto a los clientes que llegan a la misma, para este punto debemos señalar que para comercializar Front Consulting Group, asesores y comercializadores de centros comerciales consideran que hay tres tipos de captaciones del cliente, que tomamos de la inducción que les dan a su personal, que tomaremos para desarrollar el punto y estos son:

- Captación Activa: es la captación de clientes que se realiza mediante la búsqueda de los mismos, puede ser en jornadas de visitas a distintos locales comerciales, o comercialización puerta a puerta
- Captación de Clientes: de los clientes que se tienen en cartera, se les visita a sabiendas de se les puede levantar un interés en el Proyecto

- Captación Pasiva: es la captación del cliente que llega a la Oficina de Comercialización, a través de los distintos medios de publicidad y mercadeo

Introducidos ya estos conceptos, pasamos a explicar el comportamiento ideal para una oficina de ventas, el como se debe realizar cada una de las transacciones con los clientes para un buen manejo y orden de la misma, buscando tanto la satisfacción del cliente (locatario) como la satisfacción del constructor o junta directiva del centro comercial.

El proceso de comercialización de un centro comercial nos presenta una serie de procedimientos que las oficinas de comercialización deben de ejecutar, en su mayoría, en el momento inicial del proceso, para explicar como debe ser atendido un cliente y exponer como desarrollarse la comercialización de la oficina de ventas es representado de la siguiente:



Made with a Trial  
Copy of SmartDraw

Buy SmartDraw!- purchased copies print this document without a watermark .  
Visit [www.smartdraw.com](http://www.smartdraw.com) or call 1-800-768-3729.

**FIGURA 6.- Procedimiento de Ventas**

Nota: Elaboración Propia

Esquematizado el proceso pasamos a comentar el comportamiento que debe tener la oficina de ventas para comercializar el centro comercial. Teniendo en cuenta lo mencionado en el sistema de captación nos podría ubicar conforme a las etapas del proceso, sobretodo si es por “captación del cliente” pues se consideran los dos primeros pasos como realizados.

El cliente, que puede ser comerciante o inversionista inicia el procedimiento al acercarse a la oficina de ventas o al iniciar la reunión, dicha captación puede ser activa, pasiva o de cliente, una vez iniciado el proceso, la oficina de ventas debe levantar la data del cliente, generalmente este proceso lo realiza el asistente administrativo, sin embargo todo el proceso de ventas inmiscuye al departamento de ventas completo por las múltiples funciones de cada uno y por la clase de clientes que se abordan durante el proceso de comercialización pudiendo ser el mismo Gerente General el que lleve todo el proceso completo, como el asistente administrativo.

Una vez tomada la data del cliente la oficina de ventas encuentra dos vertientes si la persona que se atiende es un inversionista o si es un comerciante, dependiendo de las características de los clientes se optan por dos mini procesos distintos.

En caso de inversionista, considerando al inversionista como aquella persona que tiende a comprar un local comercial sin establecer ningún parámetro de desarrollo comercial, su interés es el alquilarlo a futuro, como aquella persona que le interesa aperturar su primer negocio o el invertir su dinero para establecer un concepto comercial, se presentan una serie de variantes. En primer lugar si la



persona desea es comprar para luego alquilar, pues conforme a sus montos de inversión se le debe buscar en el plano el local cuyas características esenciales cumplen con los requisitos del inversor. En este punto es menester señalar que aunque la venta no puede establecer ninguna clase de condiciones, actualmente los centros comerciales establecen entre sus reglamentos el cumplimiento del *tenant mix* y la administración del local, por lo cual el inversionista o aporta a un arrendatario conforme a los lineamientos establecidos por parte del centro comercial o se apegan a que el centro comercial le administre el local.

Una vez asesorado el cliente para la selección del local en venta se procede a la cotización. En segundo lugar, si el cliente pretende establecer un nuevo negocio se le asesora en la búsqueda del mismo, donde se le pueden ofrecer franquicias, entre otras cosas, al igual que cuando pretende comprar por inversión, conforme al *tenant mix* se le ubica el local en el plano para el desarrollo de la cotización.

Haciendo una pausa en los procedimientos anteriores establecemos el procedimiento en caso de comerciante, ya que los mismos vuelven a juntarse una vez cotizado los locales.

En caso de comerciantes, destacamos que el *tenant mix* sirve de gran apoyo para la oficina de ventas, pues el estudio le servirá de apoyo a la oficina de ventas para guiarse y de antemano elegir el local para el comerciante, que también se apoyará en el mismo *tenant mix* pues conocen sus virtudes y estudios.

De esta forma al comerciante se le seleccionará el local al comerciante de forma fácil y expedita, ahorrando tiempo a la oficina de comercialización, quien puede anticiparse en la selección del local al comerciante, siempre conociendo las características y necesidades del mismo.

Uniéndose los procesos en este punto, el personal de la oficina de ventas pasa a cotizar el local, buscándolo en la lista de precios, tanto de venta como de alquiler, dependiendo de la solicitud del cliente, debe llenar la cotización conforme a lo establecido en los elementos legales, entregándosela al cliente.

Conforme al procedimiento anterior la oficina de ventas pasa a realizar el seguimiento a los clientes, con el fin de concretar la negociación, pasar a junta directiva contraofertas de ser necesario, llamar al cliente y seguir el contacto, además de recopilar cualquier información que se produzca en esta etapa.

El cierre de la negociación se realiza mediante la reserva del local, se abre el expediente del cliente y se procede a redactar el precontrato de arrendamiento o la opción de venta.

Una vez firmado el precontrato se finaliza el proceso de comercialización, entrando el departamento administrativo a realizar sus procedimientos de cobro de cuotas y pagos acordados en la negociación.

De esta forma es que la oficina de ventas debe de realizar su funcionamiento, gestión y desarrollo de procesos.

## CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La oficina de ventas o la oficina de comercialización de un centro comercial no desarrolla un simple corretaje inmobiliario como lo observamos anteriormente, la misma debe de tener sus procedimientos establecidos y conocer los pormenores en los elementos comerciales, elementos técnicos y elementos legales. De tal forma podemos concluir de todo lo anterior que toda comercialización de centros comerciales debe de ajustarse según la circunstancias del proyecto que estemos llevando a cabo, tomando en cuenta todos y cada uno de los factores que influyen en la misma, el esquema ideal se basa en una estructura tradicional y los elementos técnicos resaltan por su gran importancia y relevancia dentro de la comercialización del centro comercial.

El desarrollo de este manual no solo estableció procedimientos, sino que la investigación misma nos llevó a determinar conceptos necesarios y el explicar como deben ser utilizados los distintos elementos que embargan a la comercialización.

Para el desarrollo de toda comercialización de centros comerciales la oficina de ventas debe contar como premisa fundamental un *Tenant Mix*, no sólo como guía, sino para garantizar el éxito en el futuro del centro comercial, por lo cual es imposible comercializar de forma correcta un centro comercial sin el *tenant mix*.

Dentro de los objetivos específicos del presente trabajo se lograron enumerar los instrumentos legales necesarios para el buen funcionamiento del centro comercial, acotando que estos pueden variar en el tiempo, pues el ordenamiento jurídico en Venezuela ha tendido a sufrir múltiples cambios en los últimos años.

Asimismo se enumeraron los instrumentos comerciales necesarios y se les vinculó al funcionamiento de la oficina de comercialización del centro comercial, es fundamental contar con todo lo expuesto.

Como recomendaciones este investigador reitera la importancia del *tenant mix*, pues aunque inmobiliariamente el desarrollo del proyecto de construcción del centro comercial puede resultar extremadamente atractivo para el promotor-constructor, la idea fundamental del proyecto es perseverar en el tiempo y convertirse en un centro de visita obligada para los residentes de la zona y para el mercado de la ciudad.

Es fundamental el orden de la oficina de comercialización puesto que hay pocas ofertas comerciales y la comercialización de los proyectos suele ser agresiva, sobretodo en los primeros meses, de no tenerse claros los procedimientos puede incurrirse en enormes fallas, el no conocer el proyecto suele alejar a los clientes, una oficina de comercialización es la primera ventana al centro comercial, es lo primero que ven los clientes, y tienden a vincular al proyecto como un todo, los procedimientos deben ser regla básica, deben ser cumplidas todas sus etapas para el éxito de una negociación.

## REFERENCIAS

- Ferrel O.C., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M. y Flores M. (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**. (4ta Edición). México: Mc Graw Hill
- Franklin, E. (2004). **Organización de Empresas**. (Segunda Edición). México: Mc Graw Hill
- García, J., (2004). “Estudios Descriptivos”. **Nure Investigación**, (7), 1-3. España  
<http://www.frontconsulting.com/front-br/tenant-mix-para-centros-comerciales/>  
(Consulta Realizada el 1 de febrero de 2012)
- Orrego, J. “Anatomía de un Strip Center en el Perú”. **Semanaeconomica.com**. Julio 2009. Disponible: <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/inmobiliaria-x/posts/anatomia-de-un-strip-center-en-el-peru>. [Consulta: 2012, Julio, 1].
- Sánchez, L. (2005). “Arquitectura y Comercialización: Un Binomio Preventivo” [Entrevista a Nelly Oliveros]. **Top Shopping Centers**, (23), 26-27
- Sánchez, L. (2005). “La Comercialización Trabajo de Profesionales” [Entrevista a Irene Abramovits]. **Top Shopping Centers**, (23), 16-18
- Sánchez, L. (2009). “PMA Gerencia de Construcción Una Tarea Compleja”. **Top Shopping Centers**, (34), 74-76
- Sánchez, L. (2009). “Representantes Multimarcas Lo Importante es la Gerencia”. **Top Shopping Centers**, (35), 36-37

Sánchez, L. (2009). “Una Industria en Constante Renovación” [Entrevista al Ingeniero Mario Castro Frías]. **Top Shopping Centers**, (34), 66-68

Sánchez, L. (2010). “Ciudad Comercial Plaza Mayor, en Guarenas. Concepto con Criterios del Tercer Milenio” [Entrevista a Cristóbal Chintemi]. **Top Shopping Centers**, (39), 38-40

Sánchez, L. (2010). “Nuevos Desarrollos para Todas las Necesidades” [Entrevista a Rolando Gutiérrez]. **Top Shopping Centers**, (39), 66-69