

2013

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto de Roquetas de Mar



**La Unión, estrategia efectiva
contra la crisis**

Tutores:
Rafael Quirosa-Cheyrouze Muñoz
Víctor Hernández Bru

José Juan Rodríguez Guerrero

*Trabajo Final de Master Comunicación
Social - Universidad de Almería*

Convocatoria: Junio 2013

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	5
1.1.- Conceptualización teórica	5
1.1.1- Elaboración del Plan de Marketing	7
1.2- Tema: de lo teórico a lo práctico.	9
1.3.- Estado de la cuestión.	11
1.4.- Fuentes disponibles.	14
1.5.- Hipótesis del trabajo.	15
1.6.- Metodología.	19
1.7.- Estructura del trabajo.	20
2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	23
2.1.- Análisis histórico	23
2.1.1.- Análisis a las fuerzas de ventas en los últimos cinco años	26
2.1.2.- Comportamiento de los Precios	29
2.2.- Análisis causal	30
2.3.- Estudio de mercado	33
2.4.- Análisis cualitativo del Centro Comercial Abierto (DAFO)	40
2.4.1.- Situación externa. Oportunidades	40
2.4.2.- Situación externa. Amenazas.	41
2.4.3.- Situación interna. Fortalezas	43
2.4.4.- Situación interna. Debilidades.	44

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

3.- OBJETIVOS.....	47
3.1.- Objetivos cualitativos	47
3.2.- Objetivos cuantitativos	49
4.- ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	51
4.1.- Posicionamiento del portafolio.	51
4.1.1.- Análisis del Portafolio (BCG)	57
4.1.2.- Matriz RMG	64
4.2.- Plan estratégico.	65
5.- PLAN DE ACCIÓN. CONCLUSIONES FUNDAMENTALES.....	69
5.1.- Tácticas de acción	69
5.2.- Fases temporales del Plan	77
5.3.- Situación estratégica	78
6.- ESTABLECIMIENTO DE UN PRESUPUESTO.....	81
7.- MÉTODOS DE CONTROL.....	83
ANEXOS	85
Anexo 1	85
Anexo 2	87
FUENTES DOCUMENTALES y BIBLIOGRAFÍA.....	89

1.- INTRODUCCIÓN

*“No hay ningún viento favorable para
él que no sabe a qué puerto se dirige”
Arthur Schopenhauer*

1.1.- CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA

Un Plan de Marketing es el instrumento elemental, crucial y básico que debe determinar la orientación estratégica de una empresa, o grupos de empresas de objetivo común, de cara a fortalecer su posición en el mercado. En la ejecución de cualquier Plan deben quedar fundamentados de forma muy clara los objetivos a perseguir, y por supuesto, las líneas de actuación que deben llevarse a cabo. Ahora bien, el Plan de Marketing no es un documento independiente, rígido y “milagroso” en una empresa, su coordinación con el Plan estratégico de la misma, la adaptabilidad de los procesos ante cambios inesperados, la flexibilidad ante las distintas actuaciones y la adopción de respuestas correctas ante las necesidades creadas, necesitan de la interpretación global de los distintos departamentos que ejercen un papel directo sobre el Plan de Marketing.

Hay que tener en cuenta, como en cualquier ámbito vital, la necesidad de una obligada planificación a la hora de elaborar estrategias con el objeto de lograr un determinado fin. Mucho más en marketing, actuar con desconocimiento e improvisación lleva irremediablemente a un más que posible fracaso, y siempre sin excepción, a un desperdicio de recursos y a un desaprovechamiento funcional y grave de trabajos y esfuerzos vanos. Intentar subsistir en el plano empresarial sin un Plan de Marketing es poco menos que pedirle a un piloto que vuele sin radar, sin comunicación con los controladores aéreos y sin maquinaria dónde pueda marcar coordenadas, por tanto, sin destino fijo.

“El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en al que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos una idea clara del tiempo que debemos

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

emplear para ello, que personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de que recursos económicos debemos disponer”¹ (Muñiz, 2010: unidad 10, 1)

Históricamente, el Plan de Marketing lo utilizaban grandes empresas y multinacionales de presupuestos muy elevados y grandes pretensiones, pero en los últimos años este documento empieza a estar muy valorado en la pequeña y media empresa (PYMES). Estos empresarios crean el 85 por ciento de los nuevos puestos de trabajo en la Unión Europea², de ahí, que el mantenimiento de las PYMES sea fundamental para la economía de cualquier país, región y municipio, además, de ir soportando un importante riesgo para el inversor. Este riesgo conlleva necesariamente, la adopción de estrategias y acciones que se recojan, estudien, valoren y, por último, se ejecuten siguiendo una planificación coherente y lógica que debe desarrollar el Plan. Si a esto se unen los trepidantes cambios que está sufriendo el mercado durante estos últimos años y la llegada de Nuevas Tecnologías, más específicas y especializadas para el ahorro de costes y la optimización de recursos, los pequeños y medianos empresarios se ven abocados a la necesidad de estructurar su estrategia y adaptarse a la misma.

Un Plan de Marketing ofrece la posibilidad de marcar las directrices que suponga el error mínimo y las mayores garantías de éxito. Las principales ventajas de tener redactado un Plan de Marketing para una empresa son:

- ✚ En todo momento, tenemos la facilidad de saber en qué situación real está la Empresa.
- ✚ Determina el ritmo y la evolución que en cada etapa hay que marcar para conseguir los objetivos propuestos.
- ✚ Examina y determina los resultados de cada una de nuestras actividades y su comparación con las metas marcadas.
- ✚ Informa de la situación de la empresa en el mercado, y lo que es más importante, de la competencia.
- ✚ Interrelaciona los distintos departamentos para conseguir que el trabajo conjunto produzca llegar al mismo fin.

¹ El libro de Rafael Muñiz González ha tenido 3 ediciones al público y una específica para el Centro de Estudios Financieros de Madrid. El número de página recogido es referente a ésta última edición de 2010, de ahí que en cada unidad (capítulo), esta edición comience nuevamente por la página número uno.

² Informe de la Comisión Europea sobre la Pequeña y Mediana empresa en la Unión presentado el 16 de enero de 2012.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ Controla la Gestión integral de la Compañía, haciendo que el futuro sea menos incierto y riesgoso.
- ✚ La eficiencia en los recursos técnicos y humanos están garantizados, estimulando la reflexión de los actores intervinientes en el plan.

1.1.1.- Elaboración del Plan de Marketing

Su realización es un complejo enjambre que *atrapa* las distintas áreas de gestión de una empresa. Lo fundamental es realizarlo con estudios contrastados, con una metodología rigurosa y un profundo criterio de eficiencia en la planificación. Esto va a garantizar que, con posterioridad, se facilite su puesta en marcha y garantice la consecución de la mayor parte de objetivos y metas propuestas. Y es importante aclarar que serán la mayor parte de los objetivos, porque el Plan no es algo *divino* y *perfecto* que hará que los ingresos de la empresa se incrementen de inmediato y los gastos se recorten a las *primeras de cambio*. El Plan de Marketing será la configuración por capítulos de los análisis, objetivos y planes de actuación con el fin de situar nuestro producto o servicio con las mayores garantías, una vez detectadas las necesidades del mercado.

Toda empresa, sin excepción, necesita un Plan de Marketing con el fin de garantizarse un posicionamiento estable y duradero. Es verdad que dependiendo de la dimensión de cada empresa, el Plan tendrá que adaptarse al tamaño de la misma. No existe una directriz permanente, generalizada, única y estática en la confección de este documento. Según el tipo de mercado dónde se sitúe el producto, según el tipo de cliente que se pretenda conseguir, según el organigrama empleado o la estructura interna de la propia empresa, habrá que abordar cada variable de forma distinta, según las necesidades que se presenten. Hay tantos Planes de Marketing como empresas.

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de Tajada, 1974: Tomo II, 676).

Esta definición fue una de las primeras que se acercó con gran exactitud a lo que en la actualidad conocemos como Plan de Marketing. Años después, José María Sainz de Vicuña, John Stapleton y Rafael Muñoz fueron incrementando el análisis de la

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

primogénita definición. Estos autores, por separado, coincidían en la necesidad de contestar varias preguntas:

- ✚ ¿Dónde estamos? Los primeros análisis a realizar son los de situación: posicionamiento inicial de la empresa y del producto o servicio. Para eso es fundamental realizar el análisis histórico, causal, un estudio de mercado y, por supuesto, un análisis interno, con nuestras fortalezas y debilidades, y un análisis externo, que plasme con claridad nuestras oportunidades y amenazas (conocido como análisis DAFO).
- ✚ ¿A dónde queremos ir? Está sería la siguiente pregunta. Para ello, es indispensable conocer los propósitos, objetivos y metas de la empresa, tanto cualitativa como cuantitativamente.
- ✚ ¿Cómo llegaremos allí? Ya planteados los objetivos, habrá que conocer con qué medios técnicos y humanos contamos y cuántos nos hacen falta, así como, la obligatoriedad de plantear el desarrollo de las estrategias para conseguir nuestros propósitos. A lo que Kopleer añadiría,

“La organización es un factor que contribuye a una implementación del marketing eficaz: el proceso que convierte planes de marketing en acciones asignadas y que asegura que tales asignaciones se ejecuten de forma tal que se alcancen los objetivos expresos del Plan. Esta parte del proceso de marketing es crítica, porque un plan estratégico de marketing brillante de poco sirve si no se implementa correctamente.

A lo que añadía,

Mientras que la estrategia se refiere al qué y al por qué de las actividades de marketing, la implementación se concentra en el quién, dónde, cuándo y cómo. La estrategia y la implementación están íntimamente relacionadas en cuanto a que una capa de estrategia implica ciertas asignaciones tácticas de implementación relacionadas en un nivel más bajo. Por ejemplo, la decisión estratégica de la alta gerencia de “cosechar” un producto se debe traducir en acciones y asignaciones específicas”(Kloper, 2006:55)

- ✚ Contestado a las tres preguntas estaremos en condiciones de implantar el plan, pero sería un grave error quedarse ahí. Es fundamental después de conocer el posicionamiento, proponer objetivos, elaborar y aplicar las estrategias a través del *marketing mix*³, elaborar una cuenta de explotación

³ El **Marketing Mix** es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de **Marketing**. Son conocidas como las “cuatro pes” del Marketing en su acepción anglosajona: Product (producto), Place (distribución), Promotion (promoción) y Price (precio).

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

detallando costes e ingresos previstos, por un lado, y por otro, establecer un procedimiento de control a nuestro propio plan. La misión de control es, obviamente, certificar el cumplimiento de los variables impresas y verificar el cumplimiento de los objetivos previstos, además, de implantar medidas correctoras en caso de considerarse necesario. Muñiz clasifica y divide en cuatro tipos de controles:

- *Control del Plan anual*: estudiar si se cumplen objetivos. (Análisis de ventas, de la participación del mercado, de relación de gastos comerciales, del análisis financiero si lo hubiere y del seguimiento de los consumidores o clientes).
- *Control de Rentabilidad*: analizando, territorios, tamaños de los pedidos, y sobre todo, rentabilidad del producto.
- *Control de eficiencia*: es igual que decir control de gasto comercial (análisis de los vendedores, de las promociones, de la distribución o publicidad).
- *Control estratégico*: el estudio de la consecución de las mejores oportunidades en el mercado, productos y canales de distribución. (Muñiz, 2010).

1.2- TEMA: DE LO TEÓRICO A LO PRÁCTICO.

Y una vez que se han marcado las pautas generales y teóricas del concepto “Plan de Marketing”, es el momento de adentrarse en el objeto y temática fundamental de estudio a través de las líneas ya marcadas.

Un Centro Comercial Abierto (CCA) es la agrupación de un número determinado de establecimientos comerciales independientes, que se encuentran ubicados en las calles urbanas de un espacio concreto con una tradición comercial en la zona, con una gestión externa común, y con unos criterios de unidad e imagen propia permanentes. De esta forma, se constituye como una fórmula de organización comercial, con una imagen y

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

unas estrategias propias y que goza de una concepción global de la oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

Ante la situación que los comercios han vivido en Roquetas de Mar los últimos años, se debe plantear la necesidad de generar una superficie como la propuesta, a través de una Asociación que englobara, específicamente, los comercios abiertos en las calles integradas en el Plan. Si bien, Roquetas de Mar tiene una Asociación que aglutina a todos los comerciantes de la localidad, podría ser ésta quien nombrara una Comisión Específica para desarrollar el Centro Comercial Abierto y en el transcurrir del tiempo, ir integrando nuevas zonas, concentrando nuevo tejido empresarial al inicial.

Antes de iniciar el análisis de situación en sus distintos apartados y la consecución de estrategias de marketing que den lugar a las conclusiones, este epígrafe se muestra como trascendental en la evolución de este Plan de Marketing. El concepto o definición de CCA puede ser entendido desde numerosos puntos de vista al ser un término relativamente nuevo en el mundo comercial.

Es por ello, la relevancia de tener meridianamente claro el punto de partida y la definición propuesta en el inicio de este apartado, desde dónde fijarse las metas y encontrar las estrategias propicias para conseguir los objetivos. La falta de un conocimiento más real y cercano de los que es un CCA y lo que puede representar para Roquetas de Mar en general, y para el pequeño y mediano comercio en particular, podría impedir un desarrollo pleno del propio concepto en su ámbito geográfico de influencia, y su aprovechamiento para comerciantes, consumidores, visitantes, clientes, turistas, y demás beneficiarios. De ahí, sea conveniente ir abordando en sí mismo la importancia del concepto.

El concepto surge como reacción a las distintas variables que han ejercido una enorme presión sobre las ventas del comercio tradicional. Entre ellas, las obvias y repetidas, crisis, proliferación de grandes superficies,...pero también otras causas muy importantes, como por ejemplo, los cambios de hábitos familiares a la hora de realizar las compras. Ahora, es mucho más común hacerlas en fines de semana o acudir la familia al completo. Ahora bien, no hay que caer en el error ni de considerar el CCA la salvación automática del comercio tradicional, y mucho menos, crearlo sólo para

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

reaccionar defensivamente contra las Grandes Superficies Comerciales, los objetivos deben ser más amplios, de personalidad propia, fomentando la agrupación como medio para fortalecer un todo y generar sinergias que ayuden al crecimiento.

“Las épocas de crisis pueden ser el momento perfecto para que una empresa se replantee su enfoque estratégico. Precisamente, ésta es una de las labores que en los últimos años más nos han demandado nuestros clientes.

Replantearse el negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado y de la empresa es un ejercicio de reflexión muy aconsejable cada cierto tiempo y que puede expandir, de forma notable, los horizontes de la actividad de una empresa, desdibujando límites que se habían ido marcando, probablemente, si ser muy conscientes de ello”. (Sainz de Vicuña, 2011:484)

En la actualidad, a pesar de contar con una Asociación de Comerciantes en Roquetas de Mar, a nivel general, las estrategias conjuntas se resumen en algún mercadillo de saldos, en febrero y agosto, y un sorteo en Navidad con la presentación de las facturas de los comercios que están asociados. Todo ello, hace necesario abordar la situación de forma decidida y rotunda. La escasez de acciones sólo permite ir hundiendo más al comerciante tradicional, que por sí solo, se ve impotente a la hora de realizar mejoras e innovaciones. Estudiar, analizar y poner en marcha las medidas necesarias que orienten, teniendo en cuenta el resultado de este estudio, a los empresarios para tomar las decisiones correctas o al menos, más aconsejables, una vez concluyamos el Plan.

1.3.- ESTADO DE LA CUESTION

La división del comercio tradicional es un hecho en Roquetas de Mar, como demuestran los datos. En la actualidad, según el archivo municipal del Ayuntamiento de Roquetas de Mar, la atomización es evidente si se acude al número de Licencias de Apertura⁴ otorgadas en las calles céntricas del municipio. Conociendo que las licencias de apertura es el único documento legalmente establecido al que está obligada toda empresa que pretenda realizar una acción comercial en vía pública para poder abrir un negocio, el valor resultante será la fotografía más real que se pueda extraer en cifras. El resultante obtenido es que en apenas 25 calles hay abiertos 538 comercios (pequeñas o medianas empresas). Es verdad que en este importantísimo número hay que discriminar entre aquellos que se dedican al comercio directo, entendido como compra y venta de materias primas, y al sector servicios (asesorías, bufetes,... que también requieren esta

⁴ En el anexo 2 se puede ver pormenorizadamente y en cada una de sus calles, el número de licencias de apertura del casco histórico de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

licencia, sin ser objeto directo de este trabajo). No obstante, el número es tan importante, que tanta fragmentación es la evidencia de un desgaste de fuerzas individuales que, aun convergiendo en objetivos, divergen en estructura, toma de decisiones y fortaleza comercial. Por consiguiente, esto se traduce en pérdida de ingresos totales y fuga de clientela potencial.

La captación de segmentos perdidos en el trasiego de la Apertura de los Parques Comerciales de Roquetas de Mar y Vícar (2003-2006), unido a la crisis económica actual y el descenso de beneficios, justifica plenamente la realización de este primer Plan de Marketing. Se deben generar, a través del asentamiento de las fortalezas, y por supuesto, el conocimiento y corrección de nuestras debilidades, un Plan que debe analizar la nueva fórmula propuesta de concentración empresarial denominada **Centro Comercial Abierto**.

“La estrategia de concentración/focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Las empresas pequeñas, que normalmente carecen de recursos para competir en costes o en liderazgo/diferenciación, están en buena situación para concentrarse y proporcionar productos o servicios “personalizados”, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos. La clave del éxito para estas empresas está en su capacidad de innovación (y de respuesta a las innovaciones de los líderes que pretenden invadir dichos nichos de mercado) ofreciendo a los clientes una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia” (Sainz de Vicuña, 2011:241)

Se observan una serie de causas y matizaciones a tener en cuenta a la hora de elaborar este Plan, que hace que su realización y estudio esté plenamente acreditada. Entre las razones internas se pueden distinguir:

- ✚ 1.- *En la actualidad no se tiene un conocimiento pleno de las posibilidades de un CCA en Roquetas de Mar.*
- ✚ 2.- *Falta información sobre las posibilidades técnicas de un centro de este tipo.*
- ✚ 3.- *La necesidad de una estrategia común que haga frente a las multinacionales del comercio doméstico aglutinadas en grandes superficies que centran la actividad comercial y económica de una determinada zona geográfica y engullen al comercio tradicional.*
- ✚ 4.- *A pesar de la puesta en marcha de numerosos proyectos parecidos en otras localidades, disminuir la posible preocupación y desconocimiento de esta innovadora “aventura comercial y aumentar la confianza entre empresarios y clientes.*

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 5.- *Estudiar la necesidad de crear una Asociación marco que diseñe las futuras líneas directrices a seguir entre potenciales asociados, y analizar los aspectos y características de una posible unión entre los pequeños y medianos empresarios de zonas anexas.*
- ✚ 6.- *Necesidad de reivindicar mejoras estructurales de las vías urbanas dónde se desarrolle el CCA, y que según entrevista con la Concejal de Gestión de la Ciudad y Teniente Alcalde de Roquetas de Mar, Eloísa Cabrera, “estamos dispuestos a proyectar si ello revierte en beneficio de nuestro empresariado”.*
- ✚ 7.- *Situación económicamente crítica de comercios tradicionales e históricos de esta zona.*

Entre las razones externas podemos diferenciar:

- ✚ 1.- *Valorar los estímulos y variables motivacionales que hacen que los consumidores se decanten por estos grandes centros desechando los tradicionales.*
- ✚ 2.- *Grado de influencia de la crisis económica en el descenso continuado de las ventas en el pequeño y mediano comercio.*
- ✚ 3.- *Aparición de medianas superficies especializadas que se reparten por distintas zonas, y que pudieran ser un foco de atracción a las zonas comerciales tradicionales.*
- ✚ 4.- *Constitución de grandes núcleos comerciales que ha liberalizado la temporada de rebajas y compiten desmesuradamente a bajos costos, pero aun así, rindiendo suculentos beneficios.*

Al concepto puramente comercial, hay que añadir el beneficio urbano que un CCA supone como revitalización del centro de una ciudad. Uno de los arquitectos urbanistas que más han estudiado este aspecto es Javier Castresana,

“El pequeño comercio de los centros urbanos europeos se encuentra en una situación difícil debido tanto al efecto de la competencia de las grandes superficies en localizaciones periféricas como por la aparición de nuevas fórmulas en las áreas de transición o borde del centro de la ciudad. Por otra parte, la vitalidad comercial se ha visto severamente afectada por los procesos más amplios de declive económico y demográfico de determinadas áreas de centrales. En Europa, y desde luego España, persiste la consideración del centro como referente comunitario para el conjunto del entorno metropolitano y como localización idónea del comercio más cualificado”. (Castresana,1999:3)

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

1.4.- FUENTES DISPONIBLES.

La reducción de ingresos debido al descenso de ventas en los comercios tradicionales de Roquetas de Mar, en una primera estimación basada en datos generales de los módulos que los comerciantes minoristas de la localidad han tributado a Hacienda en los últimos cinco años, se sitúa en un arco comprendido entre un preocupante 15 y 65 %⁵. Si bien hay algunas excepciones como se verá posteriormente, este descenso dependerá de la situación coyuntural o estructural de cada uno de los productos del portafolio que vamos a analizar.⁶

Dada la inexactitud de la consulta al órgano oficial, se ha realizado una macro-encuesta entre los comerciantes de la zona que ha hecho visualizar la situación del mercado. De forma obligada para la realización de un Plan de Marketing, hay que tomar datos referenciales de los que van a ser grandes protagonistas del proyecto y actores integrantes. Esta encuesta será fundamental para la realización de las fichas del Portafolio. De igual forma, serán las que orienten y desarrollen los conceptos básicos para la estructura de una estrategia que haga retornar a la senda del crecimiento las ventas, e incluso, logre una competencia leal y efectiva a las Grandes Superficies.

Este trabajo tendrá un sustento teórico, como puede vislumbrarse en lo práctico y estadístico, por lo que ha sido fundamental en la captación de recursos el Archivo del Ayuntamiento de Roquetas de Mar, en sus distintas Áreas. Es el Consistorio el que posee, en gran medida, toda la información relativa a la evolución de una localidad que se ha hecho a sí misma en los últimos 50 años, con un crecimiento y una evolución muy rápida en todos sus aspectos. Es por ello, que será muy importante conocer con testimonios orales la opinión y objetivos de los responsables políticos en las distintas concejalías afectadas: Turismo y Comercio y Gestión de la Ciudad.

⁵ Este último valor (65%) se circunscribe tan sólo a las Inmobiliarias. La mayoría de valores se mueven en el arco comprendido entre el 15 y el 35%.

⁶ El dato no puede considerarse exacto, ya que es imposible discriminar sólo los comercios que estarían afectados en la zona adscrita al CCA. Se ha hecho de la siguiente forma. Tras una visita informal a la Delegación de Hacienda de Ejido, dónde se ha tenido acceso a los datos generales de los módulos, se ha hecho una media ponderada de todo el municipio por sectores, basándose el divisor en el número de comercios que en cada sector hay en la zona a analizar. Desgraciadamente, los datos no se han podido recopilar y sólo consultar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

El trabajo estará sustentado, aún impregnado de práctica, realidad e innovación de cifras y estadísticas, en una base teórica y conceptual a través de los grandes manuales de Marketing. El primer apartado de este trabajo ya ha ofrecido un primer contacto y acercamiento al concepto teórico y documental a desarrollar. Por lo que, el trabajo de campo y sus conclusiones siempre estarán refrendadas en la investigación teórica y la doctrina académica.

1.5.- HIPOTESIS DEL TRABAJO

El estudio de situación confirmará la pérdida notable de ingresos brutos y de superficie del pequeño y mediano comercio de Roquetas de Mar en los últimos cinco años, como se viene analizando en apartados anteriores. Los últimos datos que reflejan esta variación negativa cifran en el 18.6 % la bajada de ingresos en la actividad comercial minorista en el municipio⁷ entre los años 2006-2011, siendo ésta bastante más acentuada desde 2008, año de comienzo de la crisis económica. Si a ello, le sumamos el 19.3 %⁸ de pérdida de ingresos que los comerciantes sufrieron en 2003, después de la entrada en funcionamiento del Parque Comercial Gran Plaza y la posterior puesta en marcha del Centro Comercial de Vícar, se puede concluir que en la última década, el pequeño y mediano comercio minorista de la localidad ha visto descender sus ingresos y beneficios, en torno a un 40 %.

Este parámetro económico muestra con rotunda crueldad y meridiana claridad, la necesidad de la adopción de una serie de medidas que mantengan vivo el comercio tradicional de Roquetas de Mar, y que centrará la hipótesis a desarrollar. La unión comercial del pequeño y mediano empresario de este sector de la localidad es una alternativa u opción ineludible en el objeto de marcar un punto final en el descenso de las cuentas de negocio de la gran mayoría de los comercios. Por supuesto, y aunque ésta sea la principal hipótesis, la constitución del CCA supondrá otras ventajas sociales y demográficas fundamentales para una ciudad que sigue creciendo en número de

⁷ Datos reflejados en el Anuario Económico de España 2012, elaborado por la Caixa.

⁸ Datos reflejados en la Encuesta de Coyuntura del Comercio de Almería Cuarto Trimestre de 2003 elaborada por la Cámara de Comercio de la provincia.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

habitantes a pesar de la crisis, pero que este incremento no se traduce en una intensificación de “vida” en el casco histórico de la ciudad.

Tras tomar la decisión de constituir la Asociación de Comerciantes específica para esta acción o, en su caso, nombrar la Comisión Técnica dentro de la Asociación existente, hay que contar con un Plan de Marketing, que tenga los siguientes objetivos:

Objetivos cualitativos

- ✚ 1.- *Conseguir el apoyo a la modernización del comercio de proximidad a través de ayudas institucionales (AYUNTAMIENTO, DIPUTACIÓN PROVINCIAL y JUNTA DE ANDALUCIA) y Asociaciones empresariales de entes superiores (CAMARA DE COMERCIO y ASEMPAL).*
- ✚ 2.- *La incorporación del comercio a la sociedad de la información y en la web 2.0. De esta forma, el comercio tradicional se integraría en la comunidad mediática a través de los medios de comunicación en campañas generativas de opinión y, fundamentalmente, a través de Internet, donde se potenciaría la promoción del CCA, pero fundamentalmente, el comercio electrónico concentrado en la misma web y dividido por productos y comercios.*
- ✚ 3.- *Iniciativas de fomento del asociacionismo y actuaciones conjuntas.*
- ✚ 4.- *Favorecer la puesta en marcha de un proceso de integración y cooperación entre los comerciantes y otras entidades, analizando la viabilidad de la transformación del comercio tradicional de la zona en CCA y sugiriendo propuestas concretas de actuación y funcionamiento.*
- ✚ 5.- *El diseño de un plan de promoción del CCA, estableciendo las pautas y herramientas de identidad, como debe ser el logotipo, para su “lanzamiento comercial”.*
- ✚ 6.- *Conseguir la formalización de una nueva organización más eficaz del comercio tradicional y de proximidad.*
- ✚ 7.- *La programación de actividades conjunta en pos de la consecución del logro de revitalizar el centro de la ciudad, ahora peatonalizada pero sin actividad lúdico-festiva-comercial por las tardes y fines de semana.*
- ✚ 8.- *El establecimiento de un lobby para la representación ante las administraciones y otras entidades, que ejerza mayor presión a las mismas. De*

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

esta forma, se conseguiría que reivindicaciones históricas, con la fuerza de la unión, llegaran a realizarse.

- + 9.- Ofrecer fórmulas que potencien, mediante la agrupación y la generación de sinergias, los grandes valores activos del comercio de Roquetas de Mar.*
- + 10.- Sería fundamental la atracción de una franquicia multinacional de comida rápida en la Plaza Central del Proyecto (Pza. de la Constitución) y la llegada de al menos dos franquicias multinacionales de ropa, una en la Av. Juan Carlos I, y otra en la zona anexa a la Plaza del Ayuntamiento.*

Objetivos Cuantitativos:

- + 1.- Reducir los costos de producción haciendo disminuir, en un principio, el nivel de existencias aumentando así la liquidez, con el objeto de invertir en infraestructura, promoción. Acciones como los mercados de saldos que tanto éxito tienen en la localidad, y una campaña intensiva de rebajas, facilitarían esta acción.*
- + 2.- La creación de un poder de compra y de negociación con proveedores, y en general, la obtención de todos aquellos beneficios que se puedan derivar de la actuación conjunta de las empresas integrantes de este nuevo Área Abierta.*
- + 3.- La captación de una parte del gasto generado en la zona centro y que en las actuales condiciones se traslada a otros puntos, con lo que se confirma la situación de “gasto fugado”.*
- + 4.- El objetivo principal irá destinado a, obviamente, recuperar clientes perdidos.*
- + 5.- La mejora de la posición competitiva de los pequeños comerciantes de Roquetas de Mar, emprendiendo acciones para captar el gasto potencial que en la actualidad se traslada hacia otras opciones comerciales, además, de ser conscientes de la reducción del gasto de las familias en la actualidad.*
- + 6.- El incremento notable de presupuesto para misiones de ocio que sean atractivos de futuros y previsibles clientes.*
- + 7.- En una primera etapa, obligatoriamente hay que asimilar el descenso notable del margen de beneficios atacando agresivamente en el precio. Los precios competitivos siempre son el aliciente de llamada del cliente.*

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 8.- *Incrementar el nivel de ventas para romper la curva descendente de los últimos años, para una vez realizado, marcar una segunda etapa y próximo objetivo, que debe tratar de elevar el nivel de ventas hasta en cinco puntos porcentuales.*

Después de conocer los objetivos hay que plantearse la política estratégica. Para ello, se ha analizado producto a producto, y con posterioridad, la generalidad del Plan. Las decisiones estratégicas, diseñadas en el Plan de Acción nos muestran una visión más amplia y completa del desarrollo de este Plan de Marketing. Son las siguientes:

- ✚ 1.- *Unir en asociación a la mayoría de pequeños y medianos comerciantes en cualquiera de las dos fórmulas propuestas.*
- ✚ 2.- *Profesionalizar la gestión. Formación.*
- ✚ 3.- *Especializarse.*
- ✚ 4.- *Apoyar a dos productos clave: Alimentación y Restauración.*
- ✚ 5.- *Aprovechar la mejora de infraestructura viaria de la zona, y próximas inversiones que desde el Ayuntamiento se plantean realizar incrementando la zona peatonal-comercial.*
- ✚ 6.- *Aprovechar el parking subterráneo actualmente sin uso y sin convenio*
- ✚ 7.- *Realización de campañas de imagen y promoción.*
- ✚ 8.- *Organización de actividades lúdicas y culturales.*
- ✚ 9.- *La apertura indispensable de todos los comercios los sábados por la tarde.*
- ✚ 10.- *Campañas de fidelización.*
- ✚ 11.- *Similitud en la decoración exterior de los comercios.*
- ✚ 12.- *Departamento de Atención al Cliente.*
- ✚ 13.- *Seguridad en la zona.*
- ✚ 14.- *Política correcta de precios.*
- ✚ 15.- *Es indispensable diferenciarse a través del trato cercano, servicial y especializado.*
- ✚ 16.- *Imprescindible, el e-comercio, a la vez de aprovechar todas las herramientas, muchas gratuitas de INTERNET (página web, redes sociales, escaparate de compras, campañas de rebajas, outlet, ...)*

1.6.- METODOLOGÍA

Este Plan se ha basado en datos aportados por los comerciantes en entrevistas directas, encuesta a los mismos, datos oficiales, tanto del Ministerio de Hacienda, como de la Cámara de Comercio de Almería, el Anuario Económico de la Caixa en sus distintas ediciones y un estudio pormenorizado, el más completo realizado hasta el momento en España, sobre los atributos para el éxito de un CCA y su evidencia empírica en Getafe⁹. Los datos de esta importante encuesta marcarán, en gran medida, las necesidades, objetivos, estrategias y directrices en la metodología a emplear en este Plan.¹⁰

La elaboración de estrategias se realizará siguiendo un enfoque inter-metodológico, intentando buscar siempre la correlación estímulo-respuesta. La metodología empleada basará su éxito en las siguientes directrices:

- ✚ **1.- Matriz RMG:** esta matriz netamente española, creada por Rafael Muñoz González, estudia el grado de competitividad de la empresa frente al mercado, y en ella, se basará fundamentalmente el análisis estratégico.
- ✚ **2.- Curva de experiencia:** que tiene en cuenta la reducción de los costes unitarios del CCA a consecuencia del proceso de aprendizaje del sector (fundamental para la puesta en marcha de un proyecto novedoso como éste).
- ✚ **3.- Matriz del Boston Consulting Group:** posicionando el portafolio de productos en función de la interacción entre ventajas de diferenciación y el potencial de nuestras ventajas competitivas.
- ✚ **4.- Matriz de McKinsey:** posicionando el portafolio de productos en función de la fortaleza competitiva y del atractivo del mercado.

Ahora bien, el análisis estará basado en la fortaleza competitiva que hay que adquirir en este nuevo proyecto, por lo que, aunque se atiende de forma puntual las críticas sencillas del análisis del portafolio del BCG, las estrategias a implementar irán encaminadas a concentrar los esfuerzos en los productos cuyo mercado sea atrayente y se tenga una fuerte capacitación competidora, como propone McKinsey, y con especial atención, a la matriz RGM que será dónde de forma esencial se centre el análisis.

⁹ Estudio realizado por los profesores Cerdá, Fernández Nogales y Rebollo. 2007.

¹⁰ La encuesta realizada por los profesores para el estudio se podrá estudiar en el Anexo de este Plan.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Se presentara, de igual forma, la situación de cada uno de los productos incluidos en el portafolio resumiendo en una ficha su situación competitiva, a través de los siguientes conceptos:

- ✚ Fecha de realización, producto, magnitud, imagen, tendencias y las oportunidades y fortalezas, por un lado, y amenazas y debilidades futuras, por otro.

Los productos se han estimado en categorías que engloban los principales sectores de los comercios tradicionales de Roquetas de Mar. Así, el portafolio estará conformado por comercios de:

- ✚ Alimentación y bebidas, confección, calzado, joyerías y compra-venta de oro, mobiliario-equipamiento y enseres de hogar y oficina, droguerías y souvenir, inmobiliarias y bares y restaurantes.

Será el análisis pormenorizado de cada uno de ellos, siguiendo los datos de las 39 entrevistas directas con sus correspondientes encuestas a 5 comerciantes de cada uno de los 8 productos del portafolio¹¹, lo que generará la *piedra angular* de este estudio. Fundamentalmente, de estos documentos, se extraerá en el análisis DAFO, las ventajas e inconvenientes de la creación de un CCA en Roquetas de Mar, la medida y fuerza de los competidores y las propuestas específicas para aumentar la competitividad de la zona. Lo más relevante en nuestro Plan de Marketing, dadas las características del proyecto será el Plan de Acción sobre cada producto, sobre la organización comercial y la comunicación integral.

1.7. - ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El Plan de Marketing del CCA tendrá una estructura sencilla de seguir, un lenguaje claro y fácilmente entendible, con el objetivo de aclarar todos los términos a cuantos interesados haya en el propio Plan, o en su caso, en el CCA.

¹¹ Sólo una fue fallida al no ser realizada por el comercio que se comprometió a ello. Este comercio está dentro del segmento Joyerías y compra-venta de oro, dónde sólo se han realizado 4 encuestas.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Después de la introducción y el concepto, ya tratados, la estructura aclarará los elementos indispensables para el seguimiento.

El análisis de la situación analizará, una vez que se ha establecido el marco general, los datos básicos para la correcta elaboración del Plan, tanto a nivel interno como externo, lo que descifrará la situación del pasado y presente del nuevo elemento que se evalúa.

Tras este minucioso análisis de situación, y siguiendo el guion preestablecido, se determinarán los objetivos. Serán viables, claros, concretos, concisos y ajustados a un plan de trabajo, flexibles y motivadores, para de forma inmediata generar la elaboración de estrategias por cada producto del Portafolio.

De todos ello, se realizará un estudio pormenorizado en el eje mercado/ventas que nos situará en una posición francamente positiva para realizar las estrategias que en cada caso sean necesarias. Los objetivos cuantitativos y cualitativos se realizaran una vez analizados los anuarios mencionados con anterioridad, los datos consultados en Hacienda, y, buscando la mayor fidelidad de las cifras y las conclusiones a través de la encuesta realizada.

Para concluir, se establecerá las claves para la realización de un presupuesto real y eficiente y los métodos de control que se estiman más convenientes para desarrollar y controlar el futuro del Plan de Acción. Todos estos parámetros serán reveladores de la necesidad de implantación y desarrollo de una apuesta por la concentración comercial, con una serie de condicionantes, necesidades y



y mejoras que determinarán las variables a analizar. Esta hipótesis de trabajo es el primer paso, en positivo, de una aventura por el futuro, el progreso y el fortalecimiento del comercio tradicional de Roquetas de Mar.

2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

*“El fracaso es la oportunidad de comenzar de nuevo, con más inteligencia”
Henry Ford*

2.1.- ANÁLISIS HISTÓRICO

La situación de la provincia de Almería ha cambiado de forma ostensible en las tres últimas décadas. Tras la bonanza impulsada por la agricultura en los 80, llegó un corto periodo de recesión a mediados de los 90, que remontó de forma fulminante en los últimos años del Siglo XX y primeros del XXI. Sobre todo, el sector inmobiliario, siempre ayudado de la agricultura, situó a la provincia de Almería con una tasa de desempleo en torno al 6 %, según el INEM, y un 10 %, según la Encuesta de Población Activa (EPA). Una situación, prácticamente, de pleno empleo que se vio reflejada en unos incrementos históricos en volúmenes de ventas y de inversiones. En proyección Roquetas de Mar, ha supuesto uno de los motores fundamentales en este crecimiento. La historia económica de la provincia almeriense muestra fehacientemente el progreso de un municipio que siempre ha estado a la vanguardia de esos cambios estructurales.

La provincia de Almería pasó de engrosar la lista de provincias más deprimidas de España y Europa, a formar parte de las más desarrolladas del continente. Fundamentalmente la agricultura y el turismo elevaron la renta per cápita provincial hasta que llegar a estar entre las cinco más altas de nuestro país.

La demografía es otra muestra del avance del municipio y la provincia. Roquetas de Mar, tierra de emigrantes en los 60, se convirtió en tierra de inmigrantes en la primera década del Siglo XXI. En el año 1958 el censo de Roquetas de Mar se encontraba estancado en 2.883 personas. En la actualidad, el municipio del Poniente ha cerrado el año 2012 con 94.047 personas censadas¹².

Este florecimiento económico hizo que el mercado inmobiliario adquiriera un papel predominante, y con él, la llegada de una gran superficie comercial que revolucionó el mercado comercial e hizo reducir las ventas en los comercios tradicionales de forma importante. La Cámara de Comercio situó esta reducción en su encuesta de coyuntura

¹² Datos oficiales del Padrón de Habitantes del Ayuntamiento de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

de 2004 en un 9,4 %. Un ejemplo del nivel de expansión y desarrollo urbanístico está en el número de licencias de primera ocupación que el Ayuntamiento de Roquetas de Mar otorgó en 2004. En ese año se otorgaron 3.834 licencias de primera ocupación¹³, situación que refrendó el aumento poblacional y en consecuencia, la apertura de nuevos y potenciales clientes, en un mercado cada vez, más competente, amplio y liberalizado.

Un elemento histórico, por tanto, a considerar en nuestro análisis, es la apertura del Parque Comercial Gran Plaza. En los primeros días del mes de diciembre de 2003 abrió sus puertas. Situado en el centro neurálgico de la expansión del municipio, en plena urbanización de las Salinas, ha logrado llevarse consigo, no solo grandes cadenas de comercialización (Gran superficie EROSKI, centro LEROY MERLIN, cadena de tiendas deportivas, grandes centro de informática, MULTICINES YELMO CINEPLEX, GRANDES RESTAURANTES....) también, reúne en su entorno exterior otras cadenas que utilizando el sector comercial e industrial de Las Salinas ha convertido el entorno en un epicentro comercial del municipio. Como dato a tener en cuenta, también está la apertura del Teatro Auditorio de Roquetas a escasos 100 metros del Parque Comercial. De esta forma, los clientes además de tener la oportunidad de comprar, como valor añadido al producto, tienen la posibilidad de divertirse en un radio muy cercano, con todo lo que ello ha significado para la expansión de esta zona en cuanto a bares y



¹³ Archivo Urbanístico del Ayuntamiento de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

restaurantes. La facilidad de aparcamiento es otro atractivo fundamental que aumenta la llamada de atención a los potenciales clientes hacía este complejo. El Parque Comercial tiene más de 1.400 aparcamientos, a los que se suman más de 1.000 de su entorno.

Todos estos aspectos que pueden parecer en un principio muy negativos, no lo son en su totalidad. Estos últimos datos aportados demuestran el alto grado de posibilidades que se abren en la expansión del mercado situando esta tasa en niveles más que considerables. La apertura de estas posibilidades comerciales siempre supone una atracción de clientes potenciales foráneos del municipio que sitúan su ámbito de compra en el término municipal. Se ha comprobado que los fines de semana (viernes tarde y sábado durante todo el día) llegan a Roquetas de Mar, según la Policía Local, unos 1.800 vehículos que transportan a unas 5.400 personas con el sólo objetivo de realizar compras, hecho destacable que en el momento del análisis habrá que tener en cuenta.

Hasta ese momento, Roquetas de Mar era un pueblo con calles semidesérticas los viernes y sábados por la tarde, ya que el trasiego demográfico era la inversa, no de entrada si no de salida. La contabilización de las personas que solían hacer las compras en la capital o pueblos adyacentes estaba en torno a las 6.700 personas¹⁴.

Pasados los años de las cifras macroeconómicas solventes y brillantes, llegó el golpe con la realidad. A partir del año 2008, la economía en bloque se desploma. El desempleo llega a cifras desconocidas hacía décadas, y las economías familiares realizan elementos de contracción que apartan de sus agendas las compras y la inversión, suponiendo otro golpe más sobre el pequeño y mediano comercio que empezaba a reponerse y convivir con los Parques Comerciales. En este momento, debemos situarnos, y a partir de aquí, generar nuestras estrategias y análisis.

Es por todo ello, el momento de decidir, de tomar posición. Hay dos alternativas como expone el Prof. Rebollo, la no reacción que acabará con la pérdida de la centralidad y del propio comercio o la implantación de una nueva superficie que refuerce al pequeño comercio y el centro urbano (Rebollo: 2003). Esta teoría se puede representar en un ilustrativo gráfico:

¹⁴ Estimaciones realizadas en informes de tráfico de la Policía Local de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar



2.1.1- Análisis a la fuerza de ventas en los cinco últimos años.

Las ventas de los últimos años nos sitúan en cifras brutas en clara recesión. Desde el año 2008, acentuándose desde 2010, el pequeño y mediano comerciante del centro histórico de la localidad muestra



cifras realmente preocupantes, llevando al cierre a numerosos empresarios que no pudieron aguantar las cargas financieras, o incluso, arrendatarias. Las cifras se han ido ratificando con el paso de los años y éstas han ido cayendo con el transcurrir de los ejercicios hasta llegar en 2012 a cifras realmente alarmantes, que oscilan entre el 18,6% publicado por la Caixa, a finales de 2011, o al 38,4%, que refleja la encuesta realizada de forma directa por el autor de este trabajo a los comerciantes del centro histórico de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Si bien, el municipio de Roquetas basa fundamentalmente su economía en la agricultura, sector del que depende el 54 % de familias del municipio, el turismo es otro de los sectores que no podemos olvidar como atracción de mercados. Roquetas de Mar recibe cerca del 60 % del total de turistas de la provincia, según el Patronato Provincial de Turismo, y eso debe dejarse notar en el comercio tradicional, que nunca ha sabido atraer a los visitantes, que hacen sus compras fundamentalmente en las urbanizaciones turísticas.

Las ventas también se han visto afectadas por la disminución de beneficios de los agricultores que la pasada campaña vieron caer, según distintos estudios avalados por la Delegación de Agricultura de la Junta de Andalucía, hasta un 12% sus rentas, y la frase "cuando el campo va mal en Roquetas se venden menos coches, zapatos y oro" ha sido la más repetida en las entrevistas desarrolladas a los empresarios comerciales. Esta temporada, sin embargo, los precios agrícolas han respetado una media aceptable, pero según los informes, no se ha dejado notar en el comercio local. En las dos siguientes gráficas se observa la evolución de las ventas en el pequeño y mediano comercio de Roquetas de Mar, tomando en la primera como referencia, la encuesta propia, y en la segunda, los valores del Anuario Económico de la Caixa. Los resultados de la encuesta realizada en febrero de 2012, que será analizada con posterioridad por productos individualizados de

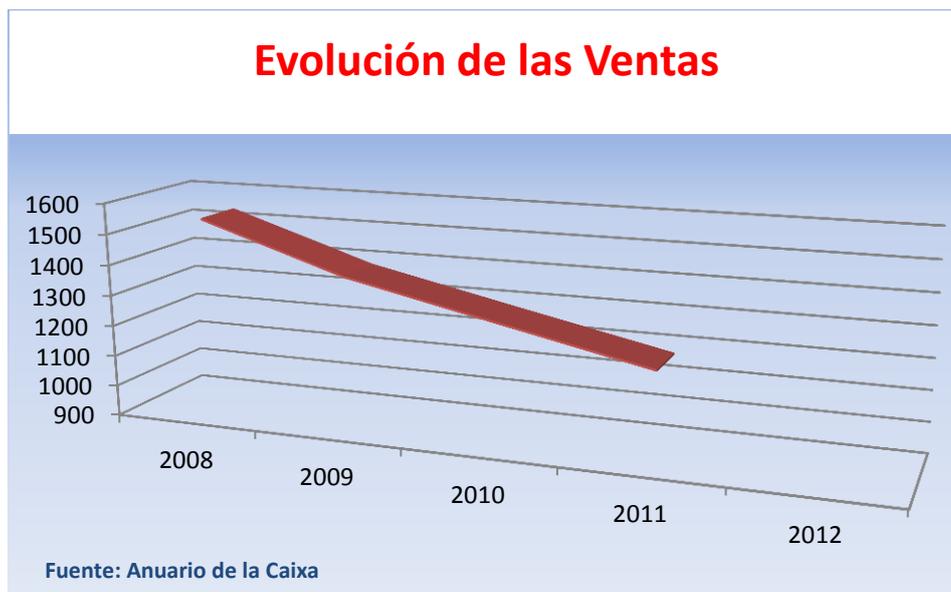
portafolio, nos revela un porcentaje muy acentuado en el descenso de las ventas, que según los propios comerciantes ha ido creciendo con el paso de cada uno de los últimos cinco años.



Mientras en 2008, ese descenso se situó en el 17,5 % de media global, ha llegado hasta el 38,4% en 2012, descendiendo un 21,2 % en 2009, un 28,8% en 2010 y un 34,7 % en 2011.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

En el segundo de los gráficos se observa, tomando como referencia el Anuario Económico de la Caixa, un descenso parecido al primero. En él, los valores se toman como absolutos a través del índice comercial del Anuario y no en porcentaje, pero como se puede comprobar es coincidente, en términos generales, a lo que revela el estudio propio¹⁵, si acaso, algo más optimista que los datos aportados por los propios comerciantes de forma directa.



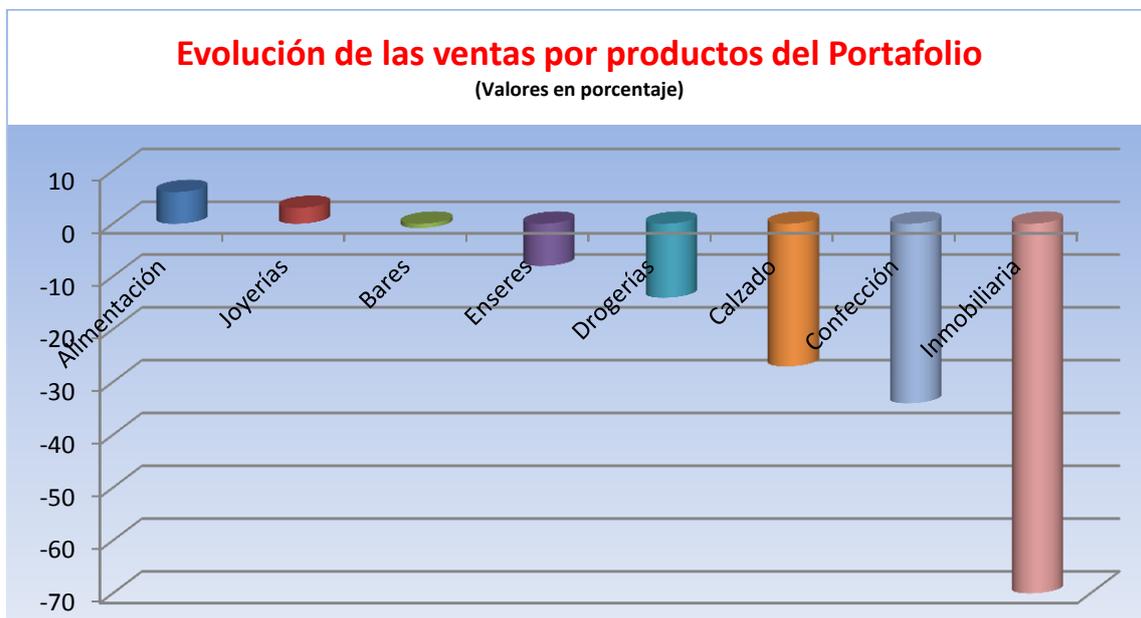
Tomando como referencia las ventas comunicadas por los empresarios en los últimos cinco años (2008-2012) en cuanto al comportamiento individualizado de los productos del portafolio, se aprecia un descenso alarmante de los ingresos en inmobiliarias cercano al 70 %. También se reducen los ingresos en confección en un 34 %, Calzado descendiendo un 27 %, droguerías y las pocas tiendas souvenir un 14 %, mientras las ventas en mobiliario, equipamiento y enseres para el hogar y la oficina baja un 8%. Mientras, mantiene el nivel los bares y restaurantes del casco histórico que ven descender sus ingresos en tan sólo un 0,8%. Al contrario hay una subida en Joyerías y compra-venta de oro en un 3 %¹⁶, siendo el único incremento relevante el cosechado por las tiendas de Alimentación y Bebidas con un 6%.

¹⁵ No hay datos de 2012, ya que el último Anuario de la Caixa publicado refleja los datos de 2011.

¹⁶ Este aumento se debe sobre todo a la compra y venta de oro, producto de la crisis. En cuanto a ventas, sin poder calcularlo con exactitud, las joyerías también reducían su porcentaje.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

En este estudio, como se comentó con anterioridad, también se ha tenido acceso a datos relevantes de la Agencia Tributaria en su oficina de Ejido referente a la Tributación por módulos de algunos comerciantes. Si bien los mismos no son oficiales ni se refieren sólo y exclusivamente a la zona geográfica que se estudia y sí a todo el municipio, los mismos han servido para corroborar, con mínimas diferencias, los resultados obtenidos en la encuesta realizada específicamente para este estudio. En este gráfico se puede observar con claridad los incrementos y descensos de los productos tomados como referencia en el portafolio de este plan de marketing.



Fuente: Propia en base a encuesta propia realizada a los comerciantes

2.1.2.- Comportamiento de los precios.

En cuanto al comportamiento de los Precios durante estos últimos cinco años, hay que apreciar una serie de variables. Aunque no hay un estudio certero y pormenorizado, la encuesta que hemos desarrollado nos demuestra que los precios durante el 2008 y 2012, según los comerciantes, estuvieron prácticamente estabilizados. No obstante, a pesar de esta congelación, las ventas no aumentaron en gran medida, ya que, aunque los precios no sufrieran cambios, si se ha resentido la cantidad monetaria disponible por parte de las familias, por lo que, esta estabilización de los precios supone, de alguna manera, una dificultad añadida para la adquisición de productos por parte de los clientes. Si tenemos en cuenta el índice de precios al consumo (IPC) viene a corroborar esta tesis, ya que, aunque el índice de referencia ha seguido creciendo, ha sido fundamentalmente por el

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

sector de las gasolineras y los productos derivados del petróleo, que en principio, no tiene incidencia este plan. Se especifica, “en principio”, porque si bien no hay una gasolinera como tal en nuestra zona delimitada y estudiada, los costes del transporte si repercuten en el precio del producto. ¿Y si el precio ha estado estabilizado estos años, y los costes han subido, quién ha corrido con el valor añadido del bien? Los comerciantes han sido claros y rotundos en el cien por cien de los casos confirmando que ese sobrecoste han tenido que asumirlo ellos mismos.

A lo que hay que acercarse de forma necesaria tras el análisis de los precios, es al comportamiento de la demanda. Hay que reconocer que ésta no sufrió en los primeros años analizados un fuerte debilitamiento, si bien, las empresas tradicionales si sufrieron un fuerte descalabro cuando la crisis y la competencia se unieron llegando en forma, no sólo de gran superficie comercial, sino también de la modernización en las técnicas de venta empleadas por ésta, y, por los comercios integrados en ella. La mercadotecnia se hizo un hueco importantísimo. El marketing y la publicidad empleados por el Parque Comercial sorprendieron a los tradicionales comerciantes y lo más relevante, a los clientes, que vieron la modernidad y el desarrollo en la nueva oferta que se les brindaba en sus compras. Si a esto se une, la reducción de capital disponible, lo poco líquido que se invierte por parte del cliente, tiene en los Grandes Comerciales su lugar decidido.

2.2.- ANÁLISIS CAUSAL

Las causas de esos resultados empiezan a clarificarse en cuanto los datos numéricos se acercan a nuestro análisis. El descenso moderado de los ingresos de los comerciantes tradicionales de Roquetas de Mar durante los primeros años de la crisis, se vio incrementada de forma muy importante a partir de 2010. La competencia real del mercado comercial mayorista aprovechándose del importante crecimiento demográfico y estructural de Roquetas de Mar y la presencia de multinacionales que ponían sus ojos en una tierra de modernización, desarrollo y crecimiento, desabastecían al pequeño y tradicional comercio en demanda, ventas, y por consiguiente, ingresos. A partir del 2010, esa competencia basada en estrategias modernas de mercadeo y marketing se unía a la falta de liquidez de una sociedad que medía su capítulo de gastos e inversiones, lo

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

que generaba una drástica reducción de ingresos comerciales, mucho más acentuado en el pequeño y mediano comercio que en las grandes superficies, más acostumbradas a soportar las oscilaciones económicas.

Por todo ello, las causas de este, primero, leve descenso, y posterior, desplome en los ingresos, ventas y demanda se analizará en una doble vertiente, o para mayor claridad, en dos etapas.

1ª Etapa: descenso sostenido (desde 2008 a 2010):

- ✚ Gran influencia de la competencia externa en el término municipal.
- ✚ Se mantiene cierto estímulo de familiaridad creado en base a muchos años de relación entre comerciante tradicional y cliente.
- ✚ Oferta tradicional y conocimiento perfecto de la localización de productos en sus determinados comercios.
- ✚ Confianza entre empresarios y clientes a la hora del pago. Incluso en estos años se dejaba a cuenta muchos productos.
- ✚ Cierta facilidad de aparcar en el centro dado la construcción del Parking Subterráneo, aunque el pago del mismo suponía un recelo y enfado del cliente, ante las zonas de aparcamiento gratuitas de las grandes y medianas superficies comerciales.

- 2ª Etapa: Desvanecimiento comercial (desde 2010):

- ✚ Se agudiza la competencia comercial más agresiva, no sólo con la gran superficie sino también con los medianos comercios que se aposentan alrededor de la misma.
- ✚ Disminución importante en la disponibilidad económica de las familias y empresas.
- ✚ La histórica familiaridad del comercio tradicional y el cliente se ve acosada y derribada por campañas publicitarias que infringen un nuevo sentido comercial a los clientes, que con poca disponibilidad monetaria se ven abocados a elegir la opción más atractiva desechando el resto.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ Las nuevas reglas de mercadotecnia deja relegados al ostracismo al comercio tradicional, hasta llegar a la creencia pasiva, bien es cierto, de que comprar en las tiendas del centro es "antiguo y cateto" y comprar en las modernas superficies es "moderno y elegante".
- ✚ La llegada de gran cantidad de población debido al boom inmobiliario impide la entrega a cuenta a personas que no se conocen, algo que ya se extiende, debido fundamentalmente a la falta de liquidez por el descenso de las ventas, a realizarlo con clientes acostumbrados a ello. Esto a su vez, genera un doble problema, no sólo que no se entrega el producto si no se hace efectivo el pago de forma inmediata con lo que se termina por no comprar, sino que además, el cliente de años ver mermada su credibilidad y confianza generando un enfado, en cierta forma lógico, producido por un cambio en "las condiciones de compra", desestimando este comercio en futuras inversiones de producto.
- ✚ Llegar al centro comercial es rapidísimo desde cualquier punto del término municipal, llegar al centro sin la construcción de la Variante de Roquetas de Mar, mucho más complicado desde los núcleos del extrarradio.
- ✚ Descenso en las rentas agrícolas hacen que las compras se retraigan dada la dependencia económica de la horticultura en la zona.
- ✚ Nula adaptación a las nuevas fórmulas de comercio:
 - cierre de los comercios los sábados por la tarde, cuando es, precisamente en ese momento cuando las unidades familiares realizan las compras semanales.
 - Nula inversión en mercadotecnia por parte del mercado tradicional.

Ante las causas destacadas dentro de la considerada segunda etapa, la capacidad de reacción del comercio tradicional ha sido hasta ahora, prácticamente nula. Los pequeños y medianos empresarios han optado algunos por cerrar (bien es cierto, que los menos) y otros por "abrocharse el cinturón" ante tiempos de sufrimiento y, lo peor de todo, pesimismo.

El desconocimiento de los empresarios tradicionales de las nuevas técnicas empleadas por las grandes empresas, la limitación de sus horizontes comerciales, la turbulencias

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

creadas en sus economías, la avanzada edad de la mayoría de ellos y una perspectiva limitada de hasta donde se puede llegar y como competir, han hecho que esta reacción esté tardando en demasía en producirse.

El comercio tradicional de Roquetas de Mar ha soportado con un mal enfoque el crecimiento de la ciudad acompañado de una ausencia de acciones por parte de la asociación actual que ha hecho que las reivindicaciones no hayan llegado con rapidez para solucionar los males endémicos de la estructura del casco histórico, que aunque peatonalizado se mantiene sin rédito comercial, con el consiguiente perjuicio que ha conllevado para el comercio de la zona.

Pero, no todo está en superar esta segunda fase o en poner en marcha el CCA o que este Plan resuelva todos los problemas, hay que luchar y trabajar para conseguir clientes, y lo más importante mantenerlos. Resumiendo a Seth Godin en su libro “Salir del Abismo”, hoy en día la mediocridad está en todas partes. El autor insiste que *El Abismo* reconoce intentos deslucidos de tener éxito como MAYÚSCULAS en una solicitud de empleo, correo basura con nombres mal escritos, vendedores que tienen mucho interés en abrir una cuenta pero no en mantener el contacto con el cliente o doctores que no se molestan en llamar al paciente para ver si los medicamentos que prescriben están funcionando. Hay que salir de la mediocridad con esfuerzo, trabajo y formación. (Godin, 2008)

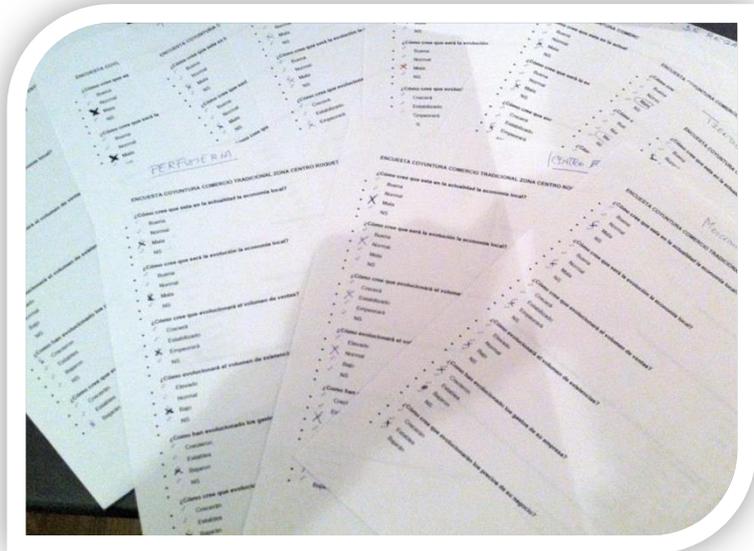
2.3.- ESTUDIO DE MERCADO

Utilizando los estudios que vienen siendo consultados en este Plan, es decir, las distintas encuestas de coyuntura comercial realizada por la Cámara de Comercio, el Anuario Económico de la Caixa y la encuesta propia, se emprende el estudio del mercado, y sobre todo, la opinión que técnicos y pequeños comerciantes realizan en su informe final.

A tenor de las respuestas aportadas y los datos conocidos, parece que el periodo de crisis en el cual se está inmerso, como reflejan también las cifras desarrolladas con anterioridad, no tiene visos de salida a corto plazo, aunque no es menos cierto, que hay factores que podrían invitar a cierto optimismo. Es cierto que la finalización de la

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

situación de enorme incertidumbre que asola España podría ir disminuyendo, dejando a los agentes un panorama algo más despejado de cara al futuro. Todo ello dicho con las máximas reservas dada la turbulencia actual del mercado y la economía. Así, la imagen que los minoristas roqueteros tienen de la situación económica local sin mejorar, si hablan de una cierta estabilización en los últimos meses. Los resultados de esta encuesta, han dejado buena muestra de esa nefasta situación en la que había incurrido la economía comercial, pero con la posible creación de este Centro Comercial Abierto y otras medidas complementarias, la visión futurista empezaría a ser algo más optimista de cara al futuro.



Otro de los detalles a resaltar es el esfuerzo importante que los comerciantes están realizando de cara a reducir sus existencias y en la lucha contra el crecimiento de los gastos, con aparentes buenos resultados en ambos casos. La traducción de estos esfuerzos llegará a corto-medio plazo, y posiblemente en el segundo-tercer trimestre de 2014 empiece a vislumbrarse. La traducción de estos esfuerzos sobre los precios nos presenta, a corto plazo, un clima menos inflacionista que en trimestres anteriores.

Por otra parte, la apertura de medianas superficies y la presencia de dos grandes superficies comerciales (Gran Plaza y Vúcar) en un radio de acción muy pequeño coincide con un importante repunte de la percepción de aumento en la competencia en el sector. Es este, además, uno de los principales factores señalados por los comerciantes de la zona céntrica, como limitante de su expansión futura.

Reflejo de las mejores expectativas de los comerciantes es el mantenimiento del número de empleados, después de un importante reajuste de la mayoría de cada uno ellos entre

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

2009 y 2011. La intención de mantener las inversiones en sus establecimientos, algo que sería importante esperar por la idoneidad que supondría para el potencial Centro Comercial Abierto, debería tener unanimidad de los comercios. Ambos aspectos, no obstante, son buenos indicadores de cara a generar la posibilidad de creación de algo tan novedoso como este CCA.

La totalidad de los resultados cuantitativos de la encuesta y entrevistas realizadas dejan los siguientes resultados:

Situación Económica Local	
Actual	Porcentaje
Buena	23.20
Normal	25.60
Mala	43.20
NS	8.00
Total	100.00

Situación Económica Local	
Tendencia	Porcentaje
Buena	16.00
Normal	49.80
Mala	24.60
NS	9.60
Total	100.00

Volumen de Ventas	
Actual	Porcentaje
Buena	12.00
Normal	22.20
Mala	64.60
NS	1.20
Total	100.00

Volumen de Ventas	
Tendencia	Porcentaje
Buena	28.00
Normal	42.40
Mala	25.60
NS	4.00
Total	100.00

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Volumen de Existencias	
Actual	Porcentaje
Elevado	20.80
Normal	57.60
Mala	19.20
NS	2.40
Total	100.00

Volumen de Existencias	
Tendencias	Porcentaje
Aumentará	20.80
Estable	52.80
Disminuirá	20.80
NS	5.60
Total	100.00

Gastos de Empresa	
Actual	Porcentaje
Crecieron	43.20
Estable	48.00
Bajaron	4.00
NS	4.80
Total	100.00

Gastos de Empresa	
Tendencia	Porcentaje
Crececerá	21.60
Estable	69.60
Bajará	1.60
NS	7.20
Total	100.00

Precios de Venta	
Actual	Porcentaje
Crecieron	19.20
Estable	51.20
Bajaron	28.80
NS	0.80
Total	100.00

Precios de Venta	
Tendencia	Porcentaje
Crececerá	15.20
Estable	72.80
Bajará	8.80
NS	3.20
Total	100.00

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Empleo	
Actual	Porcentaje
Crecieron	15.20
Estable	8.80
Bajaron	73.60
NS	2.40
Total	100.00

Empleo	
Tendencia	Porcentaje
Creceará	10.40
Estable	58.40
Bajarará	27.20
NS	4.00
Total	100.00

Competencia	
Actual	Porcentaje
Aumenta	45.60
Estable	41.60
Desciende	5.60
NS	7.20
Total	100.00

Competencia	
Tendencia	Porcentaje
Creceará	27.20
Estable	61.60
Bajarará	2.40
NS	8.80
Total	100.00

Inversión	
Actual	Porcentaje
Aumenta	28.80
Estable	59.20
Desciende	8.00
NS	4.00
Total	100.00

Inversión	
Tendencia	Porcentaje
Creceará	19.20
Estable	65.60
Bajarará	9.60
NS	5.60
Total	100.00

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO		
Factor	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	4	10,25
Debilidad de la Demanda	34	87,17
Falta mano de obra especializada	14	35,89
Insuficiencia equipo productivo	15	38,46
Financiación	19	48,71
Factores estacionales	25	64,10
Aumento de la competencia	31	79,48
Otros	14	35,89

En esta tabla, la columna denominada frecuencia recoge cada vez que los pequeños y medianos empresarios han puntuado el factor en cuestión, por lo que la última columna es el porcentaje de ellos que estiman ese mismo factor como limitante del crecimiento. Esto significa, a modo de ejemplo, que 8,7 de cada 10 comerciantes creen que la debilidad de la demanda es un factor limitante del crecimiento, al margen de los otros tres factores que hayan puntuado. Por ello, la sumatoria de la frecuencia es 156, resultado de 39 encuestas por 4 factores en cada una.

Como se puede observar, los datos numéricos aportan la posibilidad de análisis muy amplios de cada una de las variables, aunque el interés de este Plan de Marketing se centra fundamentalmente en el Volumen de Ventas, en la Debilidad de la Demanda y Nivel de competencia como principales factores que limitan el crecimiento. El resto de variables servirán para desarrollar el análisis DAFO que a continuación se realizará.

En cuanto al volumen de ventas, los resultados registrados en esta variable, han demostrado como los comerciantes observan un presente bastante malo con un futuro algo prometedor. Las cifras demuestran que la situación económica no es como todos quisieran, sino bien al contrario, el volumen ha descendido como marca la importante reducción del índice comercial anteriormente analizado. No obstante, la tendencia que muestra la encuesta y el estudio de mercado es claramente ascendente, que es en lo que deberá apoyarse un proyecto tan esperanzador como el que se analiza y estudia en este Plan de Marketing. Sólo hace falta adicionar los que creen que su volumen de venta o

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

mejorará o se estabilizará (70.40%) para vislumbrar que la esperanza en el emprendedor es un factor, que a pesar de la profunda crisis, no se ha perdido, y ello, hay que aprovecharlo.

A pesar de esa ilusión esperanzadora, el pequeño y mediano empresario no pierde su contacto con la realidad. Así lo demuestran los factores limitantes del crecimiento. Incluso, creyendo que la situación debe mejorar tomando las medidas correctoras oportunas, piensan que la debilidad de la demanda, o sea, la escasa afluencia y presencia de clientes será el mayor obstáculo a superar. De ahí, la necesidad de opciones novedosas, de imprimir medidas adecuadas y tomar decisiones correctas a futuro. Alfonso Rebollo, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid ya insistía en 2003, del objetivo común de los mercados centrales, CCA modernos, ferias medievales o mercadillos ambulantes,

“El principio es el mismo: facilitar la venta a los productores – convocando a la demanda dispersa- y mejorar la capacidad de elección de los consumidores o, en general, de los compradores –reuniendo un gran conjunto de oferta-. Ambos, oferentes y demandantes, demuestran un apreciable grado de racionalidad económica acudiendo a “los centros de compra”...La evolución de la demanda de los consumidores, junto con otros “factores del entorno” del comercio como la planificación urbanística o las condiciones laborales, refuerzan esta tendencia a la vez que condicionan la evolución del comercio y de los propios centros de compras”, (*Rebollo, 2003: 39*) y así, fortalecer la demanda.

El temor a la competencia es evidente, como demuestra el lugar que ocupa dentro de los factores limitantes. Es la segunda preocupación más importante en el empresariado. Es obvio, por todos los datos desarrollados, que la incorporación de grandes y medianas superficies ha hecho daño dentro de los beneficios y la tendencia bajista de ingresos de los últimos años para los pequeños y medianos comerciantes. Pero, no es menos cierto, que la llegada de nuevos y potenciales clientes producto, primero, del aumento demográfico y, segundo, de la atracción de clientes por parte de esa competencia, hasta ahora, sólo vista como elemento negativo, también debe beneficiar a este comercio tradicional. "Solo" hay que buscar las estrategias para atraerlos al ambiente tradicional y conseguir los objetivos que se propondrán.

2.4.-ANÁLISIS CUALITATIVO DEL CCA. DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Con este análisis se obtendrá como rédito conocer la situación real en que se encuentra el proyecto, así como el riesgo y la oportunidad que brinda el mercado. Además será la herramienta estratégica fundamental para con posterioridad realizar las aseveraciones y toma de decisiones correctas en la dirección a tomar con las distintas estrategias potenciales.

El análisis conocido como DAFO advierte de:

- las debilidades que limitan el crecimiento o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de una empresa y constituyen, por ende una amenaza en la organización.
- Las fortalezas como capacidades, recursos y posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas.
- Las amenazas como fuerzas del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o reducir su efectividad.
- Las oportunidades que pueden suponer una ventaja competitiva o representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad. (ESIC, 2010).

2.4.1.- Situación externa. Oportunidades

- ✚ 1.- *Posibilidad de crecimiento local.* La posibilidad de crecimiento de la economía local con una buena temporada agrícola, como la que está en curso, y la apertura de mercados turísticos, según adelantó el concejal de Turismo del Ayuntamiento de Roquetas de Mar, Ángel Mollinedo, con nuevos países como Rusia, Eslovaquia, Noruega, Suecia, Polonia y Dinamarca, además del refuerzo de británicos e italianos, hace que el optimismo reine en las proyecciones en los volúmenes de ventas.
- ✚ 2.- *Mercado en aumento de demandantes.* El número de posibles clientes dentro del ámbito geográfico de nuestro mercado sigue ascendido, tanto en el número de población permanente¹⁷, estacional (turística) o en la que llega a Roquetas de Mar con el firme y claro objetivo de comprar atraído por, sobre todo, franquicias internacionales.

¹⁷ El crecimiento en el Padrón Municipal en el último año se ha situado en más de 3.000 habitantes según las cifras del Departamento de Estadística consistoriales.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 3.- *Visión y apoyo estratégico del Gobierno Municipal.* El objetivo político, revitalizar el centro, como certificó en una entrevista personal, Eloísa Cabrera, Teniente Alcalde de Roquetas de Mar.
- ✚ 4.- *Imagen de modernidad.* La imagen de Roquetas de Mar como pueblo dinámico y moderno hay que implantarla en un concepto novedoso y atractivo. Esa modernidad llegará también con el acceso del proyecto a las nuevas tecnologías. INTERNET es otra puerta al futuro y al comercio.
- ✚ 5.- *Apoyo mediático.* Es fundamental para el desarrollo de este proyecto. Dar a conocer esta nueva proposición comercial y explicarla bien, es una de las bases fundamentales del éxito. El apoyo de los medios de comunicación locales es un referente a no perder de vista. Las emisoras de radio y la televisión local serán uno de los puntos de partida.
- ✚ 6.- *Formación profesional.* La búsqueda de cursos específicos a pequeños y medianos comerciantes modernizará y fomentará con los nuevos estudios de Atención al Cliente las compras en este tipo de negocios.
- ✚ 7.- *Cambio necesario en el tipo de relación con los clientes.* Volver a conseguir la familiaridad y el trato personalizado es uno de los factores fundamentales.
- ✚ 8.- *Mejora en infraestructuras viales y mejor señalización del gran parking subterráneo en el centro de Roquetas de Mar.* La construcción de la futura variante de Roquetas de Mar, la peatonalización del Centro Histórico y el proyecto de ampliarla, y una correcta señalización y aprovechamiento del parking subterráneo en el centro con más de 1.000 plazas, configuran un nuevo entorno estructural propicio para el pequeño y mediano comercio.

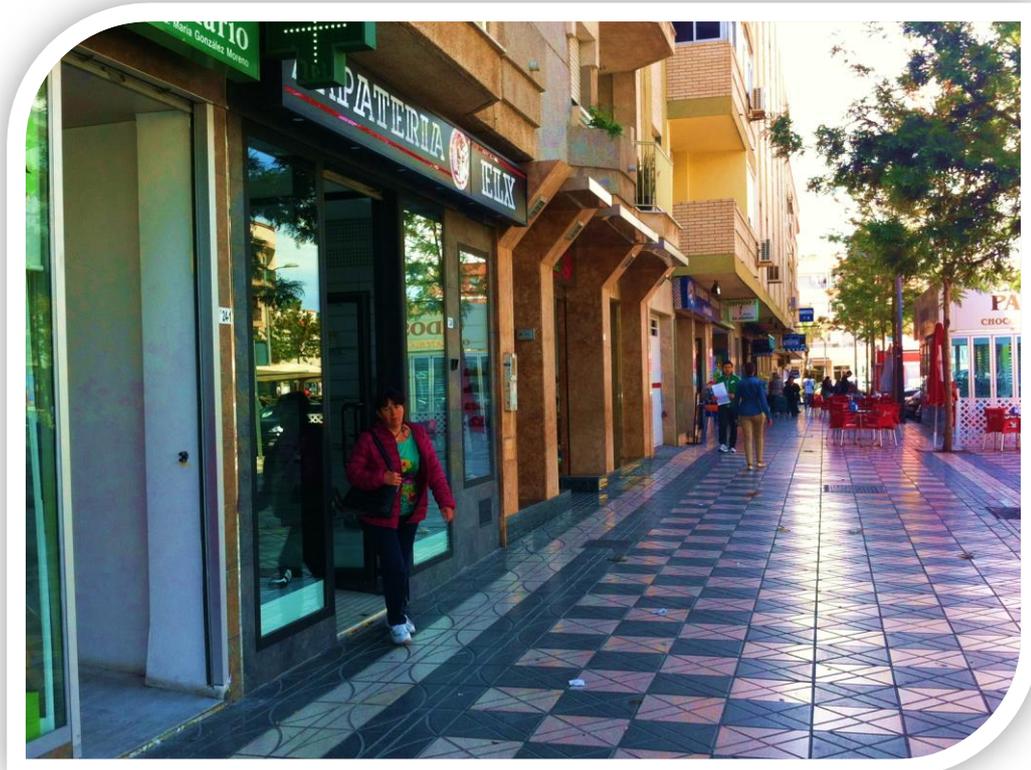
2.4.2.- Situación externa. Amenazas

- ✚ 1.- *Atomización y Desunión entre comerciantes.* La política “de cada uno por su lado” carece de sentido. Cientos de comercios tradicionales no atienden las necesidades del mercado por estar desconectados entre sí. En este aspecto era muy claro el profesor Molinillo cuando venía a refrendar que los comerciantes manifiestan la dificultad de implementar políticas comunes de los servicios cuando los índices de asociacionismo en los CCA son, en general, bajos, y

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

resulta complejo establecer acuerdos de colaboración entre detallistas que sean duraderos en el tiempo y en los que no se pueda excluir a quienes no contribuyan a su sostenimiento financiero. (Molinillo, 2002).

- ✚ 2.- *Carencia de una imagen corporativa.* No hay una imagen común aglutinadora de comercios.



- ✚ 3.- *Desconfianza y enfado de los consumidores.* Las situaciones creadas ha hecho que ya no se "fíe" (entregue a cuenta) y sobre todo, que los costes de producción no hayan descendido, con lo que tampoco los precios, lo que genera que la competencia venda más barato. Esto genera la desconfianza en el cliente, e incluso puede llegar a pensar que lo están engañando.
- ✚ 4.- *Dificultad de adaptación del empresariado a los cambios:* La falta de caudal monetario para la formación o la promoción ha hecho que el empresariado siga vendiendo como hace 20 años. Las campañas de propaganda y publicidad brillan por su ausencia, los nuevos métodos de venta se ven en las grandes superficies pero nunca en el pequeño negocio. Los sábados por la tarde el centro esta

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

desierto y la gran superficie repleta,...los comercios tradicionales cerrados, y el Parque Comercial con el mayor índice de demandantes en toda la semana.

- ✚ 5.- *Conformismo desmesurado*. El no pasa nada, mi cliente es fiel y no se va a ir jamás, ya no cuenta en el mercado moderno. El comerciante ha visto descender su rentabilidad y se ha amoldado a ella, sin hacer nada para mantenerla. Su conformismo en la reducción de beneficios ha tocado un punto que se ha convertido en gran parte de los comercios en pérdidas y eso, en muchos, ya no puede sostenerse, e incluso, algunos han cerrado.
- ✚ 6.- *Alerta en los competidores*. La competencia está muy atenta a estos nuevos cambios novedosos y atacará de forma despiadada contra las medidas a desarrollar. Hay que estar preparados para contrarrestar estas medidas agresivas.
- ✚ 7.- *El descenso de renta en las familias*. Este es un factor determinante que habrá que afrontar con seriedad y medidas reguladoras. Si el cliente no tiene liquidez, si puede tener necesidad o gusto por comprar. No obstante, este descenso en la debilidad de la demanda si puede llegar a suponer una amenaza muy importante para el CCA.

2.4.3.- Situación interna. Fortalezas.

- ✚ 1.- *Ilusión del empresariado*. Aunque sólo sea una posibilidad, la magnífica acogida del proyecto entre el empresariado es lo más importante, sin duda alguna. La ilusión que ha generado ha hecho multiplicar los logros y descender los traspies. El ver un horizonte más claro ha hecho recobrar la ilusión para un trabajo más rentable y generador de venta.
- ✚ 2.- *Delimitación geográfica del área comercial abierta*. Tener acotados los límites de los integrantes de esta superficie da un margen de maniobra extraordinario para el diseño de campañas tanto comerciales, como de imagen.
- ✚ 3.- *Gran potencial humano y técnico*. Aunque olvidada su formación, el empresariado ha madurado a través de muchos golpes. Su experiencia es vital para el desarrollo del proyecto.
- ✚ 4.- *Incentivo a la mejora estructural*. Los datos en la encuesta de coyuntura nos demuestran la capacidad inversora del empresariado, en la modernización de

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

equipos, en la uniformidad de decoración, en definitiva, en la inversión de modernización del negocio.

- ✚ 5.- *Marca única.* De esa forma se denomina a la unión estructural de estos comercios que aunque sigan funcionando individualmente consigan tener la marca única de CENTRO COMERCIAL ABIERTO con su logotipo en los carteles.
- ✚ 6.- *La juventud como impulsora.* Si hay empresarios que nos darán la experiencia, otros, los renovadores, inquietos e impulsores de nuevos proyectos han puesto esta renovadora idea en marcha, y su trabajo estará en conseguir una unión asociativa, que redunde en beneficio de todos.
- ✚ 7.- *Poder de fidelización.* Aquí está la base del éxito o fracaso de este proyecto. Saber devolver la fidelidad entre cliente y empresario es la “piedra filosofal” que debe mover el centro.
- ✚ 8.- *Campañas de promoción y publicidad.* Lo que hasta ahora ha sido un imposible, a partir de estos momentos será algo habitual. La imagen moderna, dinámica, y atractiva rondará por los medios de comunicación social en forma no sólo de anuncios o publi-reportajes sino también en entrevistas y debates. Folletos y trípticos redondearán esta marca unida.
- ✚ 9.- *Mejor fórmula de marketing directo:* No hay mejor forma de venderse a sí mismo que contactar personalmente con el cliente. El marketing directo es diario, y el contacto empresario - cliente ofrece la mejor fórmula de conseguir vender el proyecto entre todos los que visiten cada uno de los comercios.

2.4.4.- Situación externa. Debilidades.

- ✚ 1.- *Incertidumbre y temor ante el nuevo reto.* El Centro Comercial Abierto no deja de ser un proyecto novedoso que tiene sus problemas como todo lo que es nuevo y hay que madurar. Ese temor forma parte del pequeño y mediano comerciante. Cuanto antes se solvete las dudas y los temores antes se resolverán los previsibles problemas.
- ✚ 2.- *Imagen deteriorada.* Los últimos acontecimientos, ya suficientemente explicados, han hecho que la imagen del comercio tradicional se deteriore de

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

forma muy importante, hasta incluso caer en la sensación subjetiva que el producto que se adquiere no es de calidad.

- ✚ 3.- *Falta de tradición comercial unida en los cascos históricos.* Conocer como un comerciante va a aceptar las normas obligatorias, las directrices comerciales y las campañas generadas por el grupo de expertos que comanden las estrategias de la asociación, es una incógnita a descifrar cuanto antes.



- ✚ 4.- *Los resultados, con toda seguridad, no llegarán a corto plazo.* La exigencia de volver a captar a gran parte del mercado perdido puede llevar un tiempo relevante. En ese tiempo es importante que los nervios no se pierdan y el proyecto continúe fuerte y unido. Aquí la frase de Henry Ford llega a su máximo exponente: "Lo que se pierde en un segundo, puede tardar en volver a recuperarse 10 años o no volver a conseguirlo nunca".
- ✚ 5.- *Nuevo Presupuesto:* El comerciante tradicional deberá reconvertir su cálculo presupuestario. Las decisiones unitarias deben estar respaldadas por el dinero de los integrantes del proyecto, y si los beneficios no llegan rápido, alguno puede fracturar el bloque con el impago de sus cuotas.

3.- OBJETIVOS

“Las pequeñas oportunidades son con frecuencia el principio de grandes empresas”
Demóstenes

Los objetivos de este Plan de Marketing van a seguir la regla periodística que en estos casos suele ser la que mejor funciona. El lenguaje periodístico está basado en 3 pilares fundamentales que se denominan "las tres ces", claro, conciso y concreto. Además, se mantendrá la viabilidad de los mismos, la motivación que deben generar y la flexibilidad de sus contenidos.

Para ello, necesariamente hay que dividirlos en objetivos cualitativos y cuantitativos. También podría ser válida la opción recomendada por algunos autores pero que vuelve a incurrir en la clasificación elegida: objetivos de posicionamiento, de ventas y viabilidad.

3.1.- OBJETIVOS CUALITATIVOS.

No se debe olvidar que el Centro Comercial Abierto es todavía un ente en ejecución, en proyección y estudio de viabilidad por lo que los objetivos cualitativos están necesariamente ligados a la existencia futura de este Centro.

El objetivo cualitativo base en todo el proyecto es, sin duda, la ayuda al comerciante tradicional en la búsqueda de especialización y de una oferta más amplia y de calidad. En este resumen tan abreviado pero tan claro, hay que especificar uno a uno los objetivos por cumplimentar:

- ✚ 1.- Conseguir el apoyo a la modernización del comercio de proximidad a través de ayudas institucionales (AYUNTAMIENTO, DIPUTACIÓN PROVINCIAL, y JUNTA DE ANDALUCÍA) y asociaciones empresariales de entes superiores (ASEMPAL o CÁMARA DE COMERCIO).
- ✚ 2.- La incorporación del comercio a la sociedad de la información. Hacer que el comercio tradicional se integre en la comunidad mediática, en los medios de comunicación, en las campañas generativas de opinión y en INTERNET a través

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

de una web propia y bien posicionada, redes sociales y un mercado abierto las 24 horas y para todo el mundo en la red.

- ✚ 3.- Iniciativas de fomento del asociacionismo y las actuaciones conjuntas.
- ✚ 4.- Favorecer la puesta en marcha de un proceso de integración y cooperación entre los comerciantes y otras entidades, analizando la viabilidad de la transformación del comercio tradicional de la zona en Centro Comercial Abierto y sugiriendo propuestas concretas de actuación y funcionamiento.
- ✚ 5.- El diseño de un plan de promoción del Centro Comercial Abierto, estableciendo las pautas y herramientas de identidad, como puede ser el logotipo, para su "lanzamiento comercial".
- ✚ 6.- Conseguir la formalización de una nueva organización más eficaz del comercio tradicional y de proximidad. La necesidad de una estrategia común hace indispensable la creación de Gerencias de Centro Ciudad que permitan aplicar a la gestión comercial del centro urbano las técnicas que habitualmente utilizan los centros comerciales. Javier Castresana incluso llega a proponer el conjunto de aspectos que deben desarrollarse por la Gerencia para incidir en la imagen promoción y marketing del Centro Urbano; mantenimiento de las condiciones de seguridad, limpieza e higiene, mantenimientos de zonas peatonales y aparcamiento, organización de fiestas y celebraciones, publicidad, obtención de recursos y renovación del tejido productivo. (Castresana, 1999).
- ✚ 7.- La programación de actividades conjuntas en pos de la consecución del logro de revitalizar el centro de la ciudad, solitario, silencioso y vacío por las tardes y fines de semana.
- ✚ 8.- El establecimiento de un lobby para la representación ante las administraciones y otras entidades, que ejerza mayor presión a las mismas. De esa forma, se conseguirá que reivindicaciones históricas con la fuerza de la unión lleguen a realizarse de inmediato.
- ✚ 9.- La posibilidad de participar en el diseño y potencial implantación de un urbanismo comercial específico de la zona céntrica de Roquetas de Mar.
- ✚ 10.- Ofrecer fórmulas que potencien, mediante la agrupación y la generación de sinergias, los grandes valores activos del comercio de Roquetas de Mar.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 11.- Conseguir atraer al CCA a franquicias internacionales atractivas que sean atrayentes de clientes a la zona, con el beneficio común que ello supone. A pesar de lo pueda parecer, no es facilitar la llegada de competencia, es unirse a ella para conseguir objetivos comunes. Este será un punto fundamental a desarrollar en la implementación estratégica.

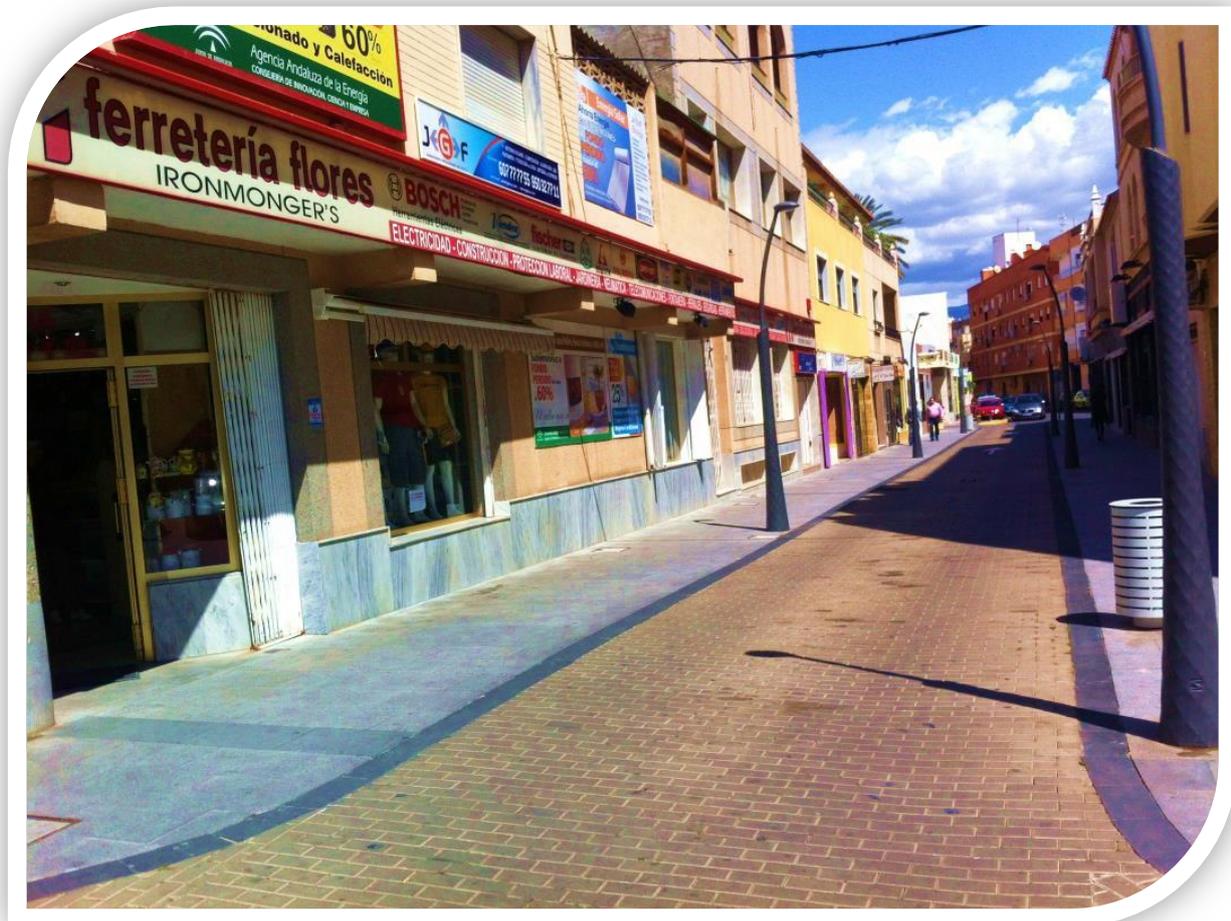
3.2.- OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Este tipo de objetivos siempre son muy complicados de predecir, vaticinar y proyectar. No obstante, las líneas estratégicas descifrarán con más exactitud a dónde y cómo hay que llegar. A pesar de ello, el objetivo cualitativo fundamental está claro. En principio es, a través de medidas conjuntas de los comercios adheridos al Centro Comercial Abierto llegar a paliar las pérdidas generalizadas del último año, y conseguir a medio plazo el incremento al menos de un 5 % en los ingresos brutos, incrementándose de la misma forma los beneficios finales. Para llegar a este ambicioso objetivo hay que tener en cuenta otros a cumplimentar:

- ✚ 1.- Reducir los costos de producción haciendo descender en un principio el nivel de existencias aumentando así la liquidez, con el objeto de invertir en infraestructura, promoción y obviamente, mantener el líquido para posibles contingencias.
- ✚ 2.- La creación de un poder de compra y de negociación con proveedores, y en general, la obtención de todos aquellos beneficios que se puedan derivar de la actuación conjunta de las empresas integrantes de este nuevo Área Abierta.
- ✚ 3.- La captación de una parte del gasto generado en la zona centro y que en las actuales condiciones se traslada a otros puntos de la ciudad.
- ✚ 4.- La recuperación de clientes perdidos.
- ✚ 5.- La mejora de la posición competitiva de los pequeños comerciantes de Roquetas de Mar, emprendiendo acciones para captar el gasto potencial que en la actualidad se traslada hacia otras opciones comerciales.
- ✚ 6.- El incremento notable de presupuesto para misiones de ocio que sean atrayentes de futuros y previsibles clientes.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 7.- Incrementar el nivel de ventas hasta los niveles de hace un año, para en la segunda temporada aumentar hasta 5 puntos porcentuales.
- ✚ 8.- En una primera etapa, hacer descender notablemente el margen de beneficios atacando agresivamente al precio. Los precios competitivos siempre son el aliciente de llamada del cliente.



4.- ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

“La genialidad está en ver lo que todo el mundo ve,
y pensar lo que nadie ha pensado”.

Albert Szent

Una vez establecidos los objetivos y realizada en una proyección general las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto hay que centrarse en el punto de partida del marketing estratégico.

Las estrategias que definirán los caminos a seguir a corto, medio y largo plazo, servirá para que el Centro Comercial Abierto pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas y haciendo frente a los retos que están por venir. Se tomarán las decisiones cruciales en el presente pero teniendo en cuenta cómo puede afectar en el futuro.

Hasta ahora, se ha respondido a dos preguntas claves en el análisis competitivo, ¿dónde estamos?, con el preceptivo análisis de la situación, y ¿a dónde queremos ir? con la definición de los objetivos concretos que queremos alcanzar. Falta definir ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde se deben desarrollar las acciones o estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

4.1.- POSICIONAMIENTO DEL PORTAFOLIO

Como ha quedado suficientemente explicado, el Centro Comercial Abierto como tal, tiene necesariamente unos objetivos generales para todo el conjunto del Portafolio. Para decidir las posibles estrategias, se debe tener un conocimiento pleno de cada uno de los productos, conociendo sus fortalezas y sus debilidades.

Hay que recordar que dentro del Portafolio se condensa la variedad más importante de los productos que insertados en el proyecto:

- Alimentación y bebidas, confección, calzado, joyerías, mobiliario, droguería y souvenir, inmobiliarias y bares y restaurantes.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

En las siguientes fichas explicativas analizaremos cada uno de ellos, lo que servirá para detallar y afinar, mucho más, la toma de decisiones posicionando, según las distintas escuelas, en nuestro análisis ínter metodológico la situación del producto. Es importante señalar, al respecto, como fundamento de la apreciación anterior, que los profesores Hernández, Munuera y Ruiz de Maya, ya en 1995, sentaron las bases sobre las estrategias de diferenciación en el comercio detallista al reflexionar como llevarlas a cabo, la relevancia de la imagen, tanto del proyecto como de la tienda en sí misma, los criterios de segmentación según comportamiento del comprador, las estrategias de esa segmentación, que debe entenderse por un buen posicionamiento, así como las posibilidades de éxito posibles¹⁸.

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **JOYERÍAS-COMPRA Y VENTA DE ORO**

Evolución en sus Ventas: **3%**

Posición: Estratégica y positiva: en crisis la liquidez se busca en la venta rápida del oro, que a su vez al ser un valor seguro, quien invierte, lo hace en el preciado metal

Imagen: No es atractiva, pero efectiva.

Tendencia: Se mantiene creciente. Mucho más los comercios de compra-venta de oro que las propias joyerías que, hay que reconocer, que tienen pérdidas.

Oportunidades y Fortalezas

Confianza plena del mercado.
Atrae "buenos" clientes.
Trato especializado y personalizado.
Liquidez tras beneficios anteriores.

Amenazas y Debilidades

Venta a cuenta de producto en cuotas
Sin suficientes garantías.
Reducción de su oferta en stock.
Escasa renovación en existencias.

¹⁸ Este estudio está en la revista Información Comercial Española en marzo de 1995 (Nº 739), págs. 27-45.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **CONFECCIÓN**

Evolución en sus Ventas: -34%

Posición: Preocupante. Reducción en la cuota de mercado de forma alarmante y descenso acentuado en el volumen de ventas.

Imagen: Muy deteriorada.

Tendencia: Muy pesimista. El producto está afectado por una gran competitividad sin ser capaz de atraer ni nuevos clientes, ni mantener los anteriores.

Oportunidades y Fortalezas

Experiencia por liderazgo pasado.
Bajas inversiones en existencias.
Reducción en cantidad de comercios.
Grandes promociones de producto.

Amenazas y Debilidades

Nula inversión en imagen.
Competitividad multinacional.
Precio-calidad, desproporcionado.
Sin liquidez económica.

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **CALZADO**

Evolución en sus Ventas: -27%

Posición: Muy mala. Sigue descendiendo su cuota de mercado y empeorando su volumen de ventas, ingresos y beneficios.

Imagen: Deteriorada.

Tendencia: Muy pesimista. El cierre de numerosos establecimientos del ramo así lo demuestra.

Oportunidades y Fortalezas

Selección natural.
Principales beneficiarios del CCA.
Grandes ofertas.
Sólo se puede crecer, ilusionante.

Amenazas y Debilidades

Desesperación empresarial.
Existencias de temporadas pasadas.
Escasa posibilidad de inversión.
Sin posicionamiento diferencial.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO DE HOGAR Y ENSERES**

Evolución en sus Ventas: - 8%

Posición: Pese a la reducción de beneficios, posición prometedora. Son objetos, muchos de ellos de bajo coste y muy solicitados.

Imagen: Puede pensarse que desapercibida, pero debe ser uno de los impulsores del proyecto

Tendencia: Estable. Es uno de los productos que no están lo suficientemente explotados dentro del Portafolio.

Oportunidades y Fortalezas

Escasa competencia en la zona.

Potencial ascenso en imagen.

Escasa inversión y rápido beneficio.

Conocimiento del sector.

Amenazas y Debilidades

Perdida confianza con el cliente.

Escasa cuota del mercado.

Puede poner en riesgo unidad CCA.

Locales muy amplios, por lo que, caros.

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **DROGUERIA Y SUVENIR**

Evolución en sus Ventas: -14%

Posición: Distanciada de niveles generadores de ingresos.

Imagen: Desapercibida. Política de imagen olvidada.

Tendencia: Pesimista. En descenso y con pocos visos de encontrar soluciones, ante un mercado dónde se reducen el número de establecimientos y que no aprovecha el gran mercado turístico.

Oportunidades y Fortalezas

Grandes cuotas de mercado.

El CCA pretende recuperar el centro.

Turismo en alza.

Amenazas y Debilidades

Escasa posibilidad de crecimiento.

Precios muy elevados.

Reducción de stock.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **INMOBILIARIAS**

Evolución en sus Ventas: - 70%

Posición: Nefasta. El cierre de establecimientos es el común denominador de este producto del portafolio.

Imagen: Francamente negativa. Son “culpadas”, en cierta forma, de la burbuja inmobiliaria

Tendencia: a la desaparición o reconversión. Las que subsisten están especializadas en la gestión de comunidades de propietarios.

Oportunidades y Fortalezas

La reconversión.

Ayuda de administración al alquiler.

La bajada de precios hace que haya

Alguna esperanza a la reactivación.

Amenazas y Debilidades

Nula demanda.

Empresarios sin poder de inversión.

Competencia con los bancos.

Imagen social muy negativa.

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **BARES Y RESTAURANTES**

Evolución en sus Ventas: -0,8%

Posición: Prometedora.

Imagen: Socialmente muy atrayente.

Tendencia: Alcista. Si bien la zona del Teatro se ha “inundado” de este tipo de producto, el centro todavía está un tanto despoblado de restaurantes, sobre todo.

Oportunidades y Fortalezas

El centro necesita restaurantes.

Punto de encuentro social.

Tradicional tapeo almeriense.

Poder de atracción turística

Amenazas y Debilidades

Cuidado a los precios.

Necesita locales bien ubicados y caros.

Personal muy especializado.

Fuerte inversión en puesta en marcha.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Fecha de realización: Febrero de 2013

Producto: **ALIMENTACIÓN**

Evolución en sus Ventas: **6 %**

Posición: Idónea. Aceptable cuota de mercado, sabiendo convivir con las medianas y grandes superficies, adaptado a su cliente.

Imagen: Familiar. Forma parte de la normalidad diaria de las familias.

Tendencia: Estabilización y crecimiento, siempre que sea consciente de sus limitaciones y condicionantes de convivencia con la competencia.

Oportunidades y Fortalezas

Fidelidad de la clientela

Trato personalizado y amable.

Debe ser un producto referente en CCA

Complicidad con un proyecto común

Amenazas y Debilidades

Escasas existencias.

Cuidado en los precios.

Escasa especialización.

Muchos proyectos en ciernes.

En estas fichas explicativas de la situación de los productos inmersos en el Portafolio, se marcan las bases para el análisis individualizado de cada uno de ellos.

Dentro del primer apartado se explicó el nivel ínter metodológico que analizará nuestra estrategia, con especial atención a la matriz RMG que será la que finalmente introduzca el Plan del CCA en los caminos precisos y adecuados de consecución de objetivos a través de las estrategias seleccionadas.

No obstante, el análisis del Portafolio se debe realizar con mucho más detenimiento, ya que si la Matriz RMG, otorgará una visión mucho más general, es obligatorio detenerse en cada uno de nuestros productos dentro del análisis propuesto por Boston Consulting Group (BCG).

4.1.1.- Análisis del Portafolio (BCG)

Dentro de nuestro Portafolio se han considerado los 8 productos más importantes de nuestro proyecto, sus defectos y sus virtudes, su lado más esperanzador y su costado más impreciso.

Dentro del libro “Ideas sobre estrategia” editado por Deusto se explica, realizando un breve resumen, que los productos atendiendo al análisis del BCG se deben colocar en 4 grandes apartados, Productos interrogante, estrella, vaca lechera y perro. Las dos premisas fundamentales del BCG hacen situar a los productos dentro de cada uno de los cuatro cuadrantes propuestos. Las premisas son:

1.- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado.

2.- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

El análisis de nuestros productos nos deja las siguientes conclusiones en cada uno de ellos:

a) **CONFECCIÓN Y CALZADO:** El análisis debe empezar necesariamente por dos productos que han llegado a ser líderes pero que poco a poco se han desinflado tanto en su cuota de mercado como en su beneficio.

Su análisis se hace de forma conjunta ya que su situación y circunstancias caminan en paralelo. Son productos complicados para tomar un nuevo impulso, y surgir cual ave fénix. La cuestión es mantenerlos, que sean generadores de liquidez y que el propio mercado sea el que, como está pasando en la actualidad, deje a los más fuertes y las cuotas de mercado empiecen a adquirir un valor en crecimiento. Puede ser el único modo de salvación de un producto con un mercado muy competitivo, no sólo con las tiendas del centro comercial, sino incluso con las propias tiendas del casco histórico.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Así mismo, la experiencia de los empresarios de este mercado es especialmente importante. Son ellos, quien mantiene vivo el sector más tradicional por ser los primeros que se implantaron en Roquetas, y la marca (nombre del establecimiento) sigue manteniendo un “caché” que obligatoriamente tiene que mantener el centro comercial abierto. La imagen del proyecto en gran parte depende de ellos, de su experiencia y del beneficio que nos da la imagen proyectada durante décadas.

Es más, en gran medida el Centro Comercial Abierto sabrá recompensarles. Son estos establecimientos los que más se van a beneficiar de la toma de decisiones del Centro Comercial Abierto, viendo resurgir el casco histórico y volviendo a atraer a clientela olvidada por los mismos.

Necesariamente, deben buscar la liquidez manteniendo escasos stock, y siendo muy competitivos con los precios. Si a medio plazo son capaces de aguantar la baja cuota de mercado y el descenso de beneficios e incluso la generación de pérdidas económicas pueden ser un valor a tener en cuenta. No obstante es complicado. Al comenzar el Centro Comercial Abierto todas estas medidas pasan necesariamente por una Política de Precios muy adecuada, vendiendo muy bajo y consiguiendo demanda, y con ella, la liquidez.

Su catalogación como producto PERRO está plenamente justificada y les deja en una situación presente y real muy complicada, a la que se une, la desesperación del empresariado que hasta hace dos años, obtenía importantes réditos comerciales y ha visto como su proyección al alza se ha convertido en una caída en picado que todavía no encuentra fin. La formación empresarial podría ser un buen complemento para que estos comerciantes tradicionales empezaran a estudiar nuevas fórmulas.

b) **JOYERÍA:** Si bien su cuota de mercado siempre es relativamente baja, su mercado está en pleno crecimiento.

Las joyerías siempre han tenido una escasa competencia entre sí, al menos en la zona de Roquetas, y ha hecho que su tasa de crecimiento a pesar de los vaivenes de la economía no sufra excesivos cambios. Además, se une, la excelente imagen que proyecta al ciudadano y su saber hacer en cuanto a la clientela. Si a esto sumamos los “jugosos”

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

beneficios de las casa de compra y venta de oro, este negocio en crisis se plantea como uno de los más sugerentes y atrayentes, por un lado, por quién busca o necesita liquidez urgente, y por otro, del que busca una inversión segura en un metal precioso que siempre es estable en su precio, e incluso, en épocas difíciles aumenta su valor.

Las joyerías ha sido el único producto que se ha mantenido con las cualidades de antes, manteniendo confianza y por ejemplo, entregando a cuenta a clientes tradicionales. Eso que es sin duda muy positivo, puede volverse en contra con una ausencia de liquidez que no le permita abastecerse de material, o entrar, en crisis periódicas que todavía no han llegado.

La gran formación de su personal hace que el asesoramiento sea valorado y las campañas de imagen muy correctas, aunque nunca se debe caer en la relajación de una temporada excelente.

Lo que si es cierto que aunque su tasa de crecimiento es muy amplia, los beneficios son reducidos debido precisamente a lo analizado con anterioridad (entrega a cuenta) y la gran inversión que hay que realizar en un material muy caro y unos stock que para mantener la cuota de mercado o aumentarla necesitan estar llenos y ofrecer variedad al cliente.

Necesitan, como tienen en la actualidad, una política muy correcta, sobre todo, en los precios, pero también en la promoción e imagen.

No cabe otra catalogación posible de producto INTERROGANTE O NIÑO.

c) **MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO DE HOGAR Y OFICINA (ENSERES):** este producto mantiene una alta cuota de mercado fundamentada en la imagen de marca. Más del 80 % del número de comercios de este tipo, en el casco histórico de Roquetas, son franquicias y por ello, su política estratégica puede ir bien diferenciada con el Centro Comercial Abierto.

No obstante, también recibirán grandes aportes en cuota de mercado y crecimiento si el proyecto entra en una dinámica positiva.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

La tendencia a permanecer estable es el fundamento de su política. Por ello, las estrategias están muy estudiadas y pueden aumentar la promoción en imagen y solvencia del Centro Comercial Abierto. Lo que si hay que tener en cuenta, es que el empresariado local tiene un escaso riesgo en este producto, y por ello, el control que desde la Asociación del Centro Comercial Abierto es prácticamente nula. De ahí, que la estrategia a seguir si las cosas en principio no van muy bien puede ser poner en riesgo la asociación y unión de comerciantes.

Su tasa de crecimiento es variable, su cuota de mercado labrada con imagen, años de servicio y experiencia muy alta, por lo que lo colocan en la escena de producto VACA LECHERA.

d) **DROGERIA Y SOUVENIR:** la característica principal de este producto es el desaprovechamiento del gran mercado turístico que busca en los recuerdos tradicionales su excusa perfecta de regalos a familiares y amigos. Mientras en la Urbanización, centro en el que se encuentran la mayoría de los hoteles, los comerciantes hacen su "agosto" con precios irracionales por su carestía, el mercado de los souvenir y las droguerías permanecen impasibles en el centro de Roquetas de Mar, a escasos 2 kilómetros del centro neurálgico del turismo sin hacer nada para atraer a un colectivo que cada año gana en número al anterior.

Es más, ahora con la puesta en escena de la Urbanización de Las Salinas, el centro de Roquetas ha ganado más aún en el número de turistas que ya se hospedan en el mismo núcleo urbano, pero nada se hace para atraerlos a los comercios.

La razón es clara, inexistentes campañas de promoción que no ofrecen al cliente una imagen adecuada del producto, y además el turista mantiene un auténtico desconocimiento de estos productos.

Las potenciales cuotas de mercado, ya de por sí amplísimas, se enfrentan con una rentabilidad muy dudosa, y con ella, una reducción notable de stock en su oferta que dificulta todavía más su venta al no poseer variedad de productos. A esto, se le suma una despiadada y agresiva competencia que no deja emerger nuevos establecimientos.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Al no comprar mucha cantidad ni variedad de productos, los costos son altísimos y esto, como no podía ser de otra manera, repercute en los precios de forma alarmante.

Con la puesta en escena del Centro Comercial Abierto, el turismo en alza y las grandes cuotas de mercado puede ser que el negro horizonte que se les avecina empiece a despejarse, y con ello, radiar frutos que hasta ahora son inexistentes, con una tasa de crecimiento muy baja, por no decir nula o negativa.

No obstante, y a pesar de la escasa venta, sus productos son tan baratos en su coste y los precios a los turistas tan altos que los beneficios que dejan, a pesar del descenso de ingresos brutos, son altísimos, y con ello la liquidez, es bastante aceptable.

Con estas premisas el producto se constituye dentro de la categoría de VACA LECHERA.

e) **BARES Y RESTAURANTES:** La posición es bastante prometedora, y la ausencia de competencia la hace un negocio que a buen seguro será rentable a corto plazo. Claro está, la fuerte inversión a realizar hace que muchos empresarios se abstengan de intentarlo.

El Centro Comercial Abierto, dado el carácter jovial de los españoles en general y de los almerienses en particular, necesita que los bares y restaurantes sean los impulsores de gran parte de los negocios. Roquetas de Mar tiene en su casco histórico una ausencia notable de Restaurantes de calidad siendo las zonas del extrarradio (turísticas) las que aglutinan la totalidad de establecimientos de restauración, junto con la zona del Teatro Auditorio.

Por esto, es un producto en ascenso notable, con un atractivo turístico importantísimo, y una fidelidad de clientela que los hace un valor en alza. En su capacidad de dinamismo está, en gran parte, la posibilidad de movilizar al mercado hacía el casco histórico. El conocido "tapeo" es el valor en alza que hay que explotar como zona de ocio, potenciándolo con actuaciones musicales en la calle (plazas), o de alguna otra forma que conviertan el Centro Comercial Abierto en una verdadera fiesta al mediodía y una zona de lujo y elegancia por la noche.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Las cuotas de mercado relativas son todavía escasas, pero el fuerte incremento no se va a hacer esperar. Los beneficios que son escasos, irán ascendiendo, con la obligatoriedad de realizar fuertes inversiones para que este producto INTERROGANTE pase, poco a poco a ser una de las estrellas del portafolio.

f) **ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS:** En este producto se da una circunstancia un tanto atípica. Hasta hace poco tiempo, el producto estaba dominado por pequeños y medianos supermercados de propiedad individualizada, regidos por empresarios locales (Supermercado Carvajal, Supermercado Alindar, Super-economía Roquetas,...). La fuerte crisis ha hecho que los tradicionales empresarios vendan sus superficies a cadenas nacionales que se han posicionado con fuerza en el casco histórico. Es el caso de DÍA, Mercadona, o El Árbol. Estas empresas se han aprovechado de la situación céntrica y estratégica y han puesto su marca o franquicia como valedora de una calidad contrastada.

Pero, en la actualidad, la competencia de esas medianas superficies vuelve a concentrarse en pequeñas tiendas que han generado beneficios en el último año, muchas de ellas regentadas por inmigrantes que han encontrado en la escasa inversión y rápida recogida de beneficios el filón económico que buscaban. Son compras pequeñas, pero muy rentables, dado que el horario es muy amplio y los precios tienen una proporción en su beneficio muy importante. La fidelidad, los productos diferenciadores, y la amplitud de horarios los ha convertido en un producto seguro y con una alta rentabilidad para la época en que la economía está. Los ciudadanos se acercan a estos pequeños comercios, por cercanía, comodidad y también, fidelidad.

Además, la cuota de mercado cada vez es más amplia. Son productos de una gran experiencia en el mercado y una política de precios que mejora incluso la gran superficie comercial que EROSKI tiene en el Centro Comercial Gran Plaza. Por ello, los ingresos van a mejorar, aún más, y la liquidez hará que se incremente no sólo la cuota de mercado, sino y fundamentalmente, la recogida de beneficios y la tasa de crecimiento.

Además, hay que tener en cuenta que, junto con los bares y restaurantes, son el producto que debe dinamizar fundamentalmente el Centro Comercial Abierto. La compra de

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

alimentación y bebidas se hace casi a diario y la compra semanal, muy común realizarla los sábados por la tarde, hace que la presencia en estos supermercados céntricos de clientes potenciales, sea aprovechado por el resto de productos (comercios) para su expansión una vez constituido el Centro Comercial Abierto.

Su catalogación, es verdad que algo arriesgada, hay que considerarla como el producto ESTRELLA. No en vano, el profesor, Sainz de Vicuña escribía en 2007, en torno a este segmento,

“El supermercado es la fórmula comercial más utilizada por los individuos dinámicos siendo esta la tipología más claramente posicionada (en el entorno urbano). La tienda tradicional parece tener una situación claramente predominante entre los compradores demandantes de ambiente en el comercio y calificados socio demográficamente como mayores con baja posición social, al tiempo que ocupa una buena posición entre los jóvenes con alto poder de compra y otras personas bien formadas de nivel adquisitivo medio” (Sainz de Vicuña, 1999:17)

f) **INMOBILIARIAS:** Son el producto que más ha sufrido la crisis. Su cuota de mercado es prácticamente nula y su tasa de crecimiento no existe. Las pocas que subsisten se han reconvertido a Administraciones de fincas, y su negocio se reduce a la gestión de Comunidades de Propietarios y a la compra y venta de fincas rústicas. Bien es verdad, que las céntricas no tienen en lo rural su nicho más importante de mercado, pero las viviendas ahora ni se venden ni se alquilan.

Su visión social es bastante negativa por lo que poco o nada ayuda a su rehabilitación. Son “culpadas” por muchos ciudadanos del boom inmobiliario y, prácticamente todas, han debido cerrar sus puertas.

Apuntando un detalle positivo, hay que ser conscientes que los precios de las viviendas están bajando exponencialmente, y ante, ofertas atractivas los clientes pueden empezar a aparecer.

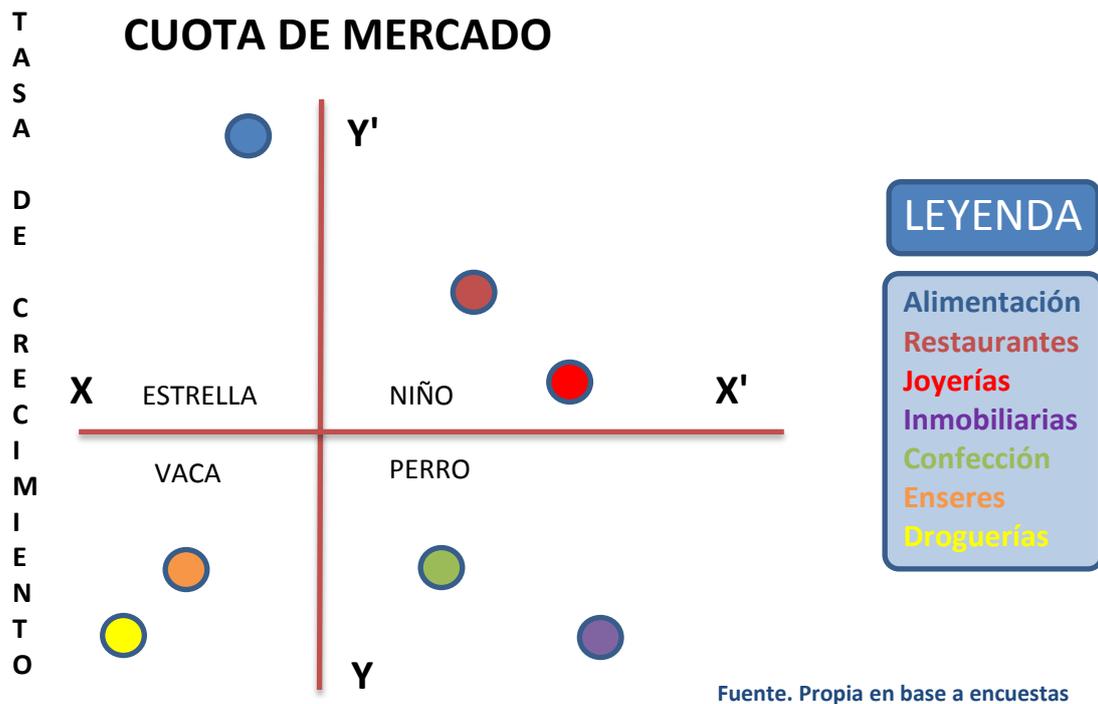
Su catalogación es PERRO y con pocos visos de cambiar.

Este análisis particular y las estrategias de los productos que conforman el Portafolio nos deja unas conclusiones que se reflejarán a continuación en la gráfica desarrollada. Además, este análisis estratégico aventurará como va a quedar conformado el panorama tras la puntuación desarrollada por la matriz RMG, a la postre la que más importancia se otorgará en este Plan de Marketing centrado en la capacidad de reaccionar ante la

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

competencia, fomentando nuestros puntos fuertes y corrigiendo nuestras debilidades y amenazas.

El resumen gráfico de lo anteriormente expuesto se puede resumir así:



*En estos 4 cuadrantes la X representa la cuota de mercado más alta, mientras la X' sería la más baja. En cuanto al eje vertical Y' manifiesta la tasa de crecimiento más elevada posible, mientras la Y es la más baja.

4.1.2.- Matriz RMG

Muñiz González, uno de los consideradores creadores de esta Matriz, afirma que la aplicación de ésta se fundamenta en el estudio de 10 variables que nos ofrecerán un resultado objetivo de la competitividad de nuestro proyecto frente al mercado en el análisis de cada uno de nuestros productos en el Portafolio. Según la valoración que se le dé a cada una de estas variables dentro de la empresa estudiada (eje vertical), y en función también del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz ira configurando una forma de pirámide que se acercará a una pirámide perfecta cuanto mayor puntuación consiga cada una de estas coordenadas.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

En el caso que nos ocupa, para este futuro proyecto de Centro Comercial Abierto, analizaremos las 10 variables desde el conjunto del Portafolio para que la imagen sea más general y lo más cercana posible a la realidad. Bien es cierto, que al no estar en marcha el proceso el resultado no será todo lo fiable que quisiéramos ya que no podemos calificar lo que todavía no existe (p.ej. atención al cliente). Mientras el proyecto se pone en marcha, se atenderá a los criterios de los actuales comercios que individualmente operan en la zona y conformarán el futuro Centro Comercial Abierto.

Se desarrollara en una tabla las 10 variables y la puntuación que correspondiente a cada una de ellas.

VARIABLES	PUNTUACIÓN
Monopolio y/o liderazgo en el sector	0,15
Atención al Cliente	0,10
Política de Comunicación	0,20
Infraestructura Inadecuada	0,15
Capacidad de cambio	0,35
Desconocimiento del cliente	0,40
Menosprecio de la competencia	0,40
Fidelidad de la clientela	0,35
Abuso en la permanencia de un producto en el mercado	0,05
Política Fijación de Precios	0,20
TOTAL	2,35

4.2.- PLAN ESTRATÉGICO

Según este estudio, y después de analizar detenidamente cada uno de los aspectos, estos son los resultados que desde el análisis se ha realizado siguiendo todos los parámetros expuestos por la matriz RMG. Según los mismos, desde el punto de vista teórico, nos situamos en la posición de “SEMILLA y nuestro objetivo debe ser labrar, adecuando a nuestras necesidades”, siempre siguiendo el criterio y la catalogación del propio Muñiz González.

La organización que se analiza ha obtenido una puntuación de 2.35 (entre 2 y 3) por lo que la característica principal de su situación:

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- “es la de obligadamente adecuar sus acciones de marketing a la realidad, de cara a mejorar su situación”. Aun obteniendo este puntaje, al estar en un periodo de iniciación del proyecto, el punto de partida -según la teoría y mi opinión- no es malo, pero es necesario trabajar para que se obtengan frutos.

Hay que ir adaptando necesariamente las acciones del marketing a las condiciones del mercado y la propia empresa. Como se viene reiterando en este plan, todo hacía indicar esta posición, la necesidad de la implantación de una política estratégica que hiciera renovar el antiguo comercio y dotarlo de una nueva y revolucionaria forma de entender nuestros productos. Es el momento de trabajar concienzudamente con el objeto de conseguir plantar esta semilla y que su fruto llegue germinar en un futuro próspero del proyecto en el que se está inmerso.

Este análisis deja diversos aspectos a tener en cuenta en el plan estratégico y que enmarcan los caminos a seguir:

- ✚ 1.- El liderazgo en el sector es algo prácticamente imposible en este ámbito, por lo que saber adaptarse al mercado es fundamental para este proyecto. La especialización es la única forma de competir contra la crisis y las grandes superficies, además de la experiencia y la fidelidad de la clientela. Este último factor es lo que se ha perdido en los últimos años y será una de las bases estratégicas más rentables a tener en cuenta.
- ✚ 2.- En las entrevistas realizadas, siempre ha habido un denominador común que las ha marcado: la atención al cliente. El 87 % de los empresarios entrevistados consideraba fundamental llevar a cabo una política que marcara parámetros para que ningún cliente se fuera descontento. Una respuesta rápida y eficiente puede hacer ganar muchos clientes. No tener este departamento, como pasa en la actualidad, es un atraso muy perjudicial.
- ✚ 3.- Otro de los datos que hay que analizar es la política de imagen, inexistente en estos momentos y que se debe empezar a realizar. Esta es fundamental para dar a conocer nuestro novedoso proyecto.
- ✚ 4.- Las infraestructuras adecuadas y la fijación de precios son otras de las variables de la matriz RMG que hay que mejorar y desarrollar. Hay que reducir costes y llevar su traslado a los precios. Con mejores infraestructuras de compra,

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

se consiguen costos más bajos, de esa forma la estrategia sería fomentar la adquisición de material de forma conjunta.

- ✚ 5.- La capacidad de cambio de nuestro producto potencial es dinámica, efectiva y rápida. Al ser una asociación de empresarios que mantienen su individualidad comercial, las reuniones serán periódicas y la toma de decisión constante. Es importante, que el personalismo no influya en demasía en los encargados de dirigir la asociación y confíen en empresas exteriores para la realización de toma de decisiones importantes, la realización de auditorías, la elección de campañas de imagen o el asesoramiento comercial.
- ✚ 6.- Pero, si en este proyecto hay algo muy positivo es el conocimiento del cliente, de sus virtudes, de sus defectos, de lo que quiere, de lo que le gusta, sus preferencias y sus recelos. El contacto, e incluso, la amistad de comerciantes y clientes es un factor a tener en cuenta en un municipio de 94.000 habitantes. Aunque esa fidelidad existente se ha perdido, el conocimiento de la clientela sigue presente, y hay que utilizarlo para atraer de nuevo al "amigo" perdido.
- ✚ 7.- Lo que si hay que hacer es mantener el respeto absoluto a la competencia. El daño realizado ha hecho que ese respeto sea casi reverencial y se convierta prácticamente en miedo. No hay que llegar NUNCA a este punto. El procedimiento a seguir es no temer pero si respetar, estudiar los defectos de la competencia e intentar aprovecharlos para atraer nuestra cuota de mercado e ir ampliándola con el paso del tiempo. En la situación actual del pequeño y mediano comercio, lo ideal es intercalar la estrategia del seguidor y la del especialista. Nuestra cuota de mercado es más reducida, por ello, la recomendación estratégica pasa por alinearse con él, coexistir para repartir el mercado y especializarnos en segmentos que el líder no controla específicamente, para de esa forma seguirlo en productos comunes y tener una posición dominante en productos cuya especialización nos permita superarlo, sin ser atacado por la competencia. De esa forma, tendremos esos productos que nos permitan coexistir con el líder manteniendo nuestra cuota de mercado y nivel de rentabilidad, para superarlo y dominarle con la gran especialización en otros productos, donde seamos capaces de tener un potencial de beneficio. (Rodríguez Ardura, 2006).

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Este desarrollo explicativo de cada uno de los puntos de la matriz RMG va a tener un referente claro con el plan de acción. Se ha decidido, por decisión metodológica, explicar las consecuencias analíticas de cada uno de los puntos desarrollados en este apartado y reservar las principales conclusiones en toma de decisión estratégica para el Plan de Acción, para que de esta forma sea mucha más clara la Política a desarrollar según las tendencias puestas en evidencia en este Plan de Marketing.



5.- PLAN DE ACCIÓN. CONCLUSIONES FUNDAMENTALES.

“La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado del esfuerzo de la inteligencia”
(John Roskin)

5.1.- TÁCTICAS DE ACCIÓN

Una vez analizados los productos del Portafolio y haber individualizado en análisis DAFO sus características especiales, habiendo formulado las estrategias precisas para cada uno de ellos con el análisis propuesto por BCG, para posteriormente analizar con carácter genérico el proyecto en su conjunto teniendo en cuenta las matrices de McKinsey, y fundamentalmente, la RMG, hay que disponerse a desarrollar el Plan de Acción que perfilará la política a seguir en el desarrollo del proyecto.

Dentro del Plan de Acción hay que ser consecuente con las estrategias seleccionadas en el punto anterior y con los objetivos propuestos en el desarrollo de este Plan de Marketing. De esta forma, se definirán las acciones concretas que se deben poner en práctica para conseguir los efectos de la estrategia.

Tras analizar el análisis técnico, los objetivos a cumplir y las estrategias a desarrollar y contando con la información adquirida en las reuniones y encuestas cuantitativas y cualitativas, se llega a la conclusión que la táctica estratégica debe girar en torno a los siguientes 16 puntos:

1.- UNIR EN ASOCIACIÓN A LA MAYORÍA DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS COMERCIANTES.

Especial atención, a los tradicionales, a los que su marca, forma parte de la historia viva del municipio, sin olvidarnos de los jóvenes que serán quienes marquen las directrices un tanto “revolucionarias”, entendidas por modernas, de este proyecto.

2.- PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN.

Lo que hasta ahora había sido una profesión sin formación, más por inercia tradicional de familia que por desarrollo de las actividades comerciales, debe convertirse en una auténtica cadena de cursos formadores de las nuevas técnicas comerciales creando una

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

gran amalgama de auténticos y modernos comerciantes. Además, en la profesionalización de la Gestión, vendría además, beneficios añadidos por el estudio y posterior petición de las ayudas que desde el Gobierno autonómico se están dando a superficies comerciales de este tipo.

✚ 3- ESPECIALIZARSE EN PRODUCTOS NO DISTRIBUIDOS POR LAS GRANDES SUPERFICIES.

Como ha quedado claro en la estrategia de actuación frente a la competencia, el objetivo debe estar encaminado no en retarla o intentar sustituirla, hay que saber convivir con ella, ofreciendo lo que esta gran superficie impersonal y sin tradición no puede ofrecer. En este apartado hay que hablar tanto en servicio como en producto. Hay que saber aprovecharse de los beneficios que genera en una ciudad la atracción importante de clientes. De ahí, el siguiente punto.



Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

✚ 4.- ATRAER UNA FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA EN EL PLAZA CENTRAL DEL PROYECTO Y DOS DE CONFECCIÓN, UNA EN LAS INMEDIACIONES DE LA AV. JUAN CARLOS I, Y OTRA EN EL CASCO HISTÓRICO.

Una vez que las grandes marcas (franquicias) observen el traslado de clientes al Casco Histórico, buscarán su instalación. Esto no es raro, ha ocurrido en municipios adyacentes como Ejido o la propia capital que cuentan con ZARA, SPRINGFIELD, MANGO O CORTEFIEL en el centro



neurálgico de la ciudad, aun contando con otras tiendas en las superficies comerciales de ambas ciudades. Es más, con MCDONALDS, BURGUER KING O HOLLYWOOD ocurre lo mismo. Roquetas de Mar necesita de medianas superficies de este tipo que atraigan los clientes ofertándoles un atractivo sin comparación. La peatonalización del centro realizada hace poco tiempo da muchas posibilidades a estas franquicias que buscan mercado dónde acuda clientela. A su vez, la instalación de estas empresas fomentaría la llegada masiva de nuevos clientes, así que, si ellas no deciden por sí mismas su instalación, habría que realizar las gestiones oportunas para “provocar” su llegada al centro.

✚ 5.- APOYAR DOS PRODUCTOS QUE SE CONFIGURAN COMO POTENCIADORES DEL FUTURO DEL CENTRO COMERCIAL ABIERTO; ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS, POR UN LADO, Y BARES Y RESTAURANTES, POR OTRO.

La salud económica de estos dos productos es fundamental para el desarrollo del Centro Comercial Abierto. Son los grandes atrayentes que pueden realzar la zona céntrica y tradicional y marcar las pautas de un incremento notable en la cuota de mercado. Si se consigue acostumar al cliente a realizar su compra semanal dentro del Centro Comercial Abierto, la misma costumbre hará que el resto de necesidades también la

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

supla en nuestra zona de acción. Igual pasa con la restauración, no dejar escapar esta potencial clientela, sobre todo, los fines de semana, es fundamental para continuar el desarrollo comercial.

6.- MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA VIARIA DE LA ZONA.

Una vez peatonalizada la zona centro, la intención del Ayuntamiento según ha confesado Eloísa Cabrera, Teniente Alcalde de la Ciudad y responsable de Gestión de la Ciudad en la entrevista realizada, es seguir con esta peatonalización hasta la zona de la Plaza de Toros, “redistribuir los espacios en la Aduana, hacer un enorme espacio público en la misma Av. Juan Carlos I, que fomente, proyecte y facilite la llegada de ciudadanos a la zona centro de Roquetas de Mar”. Esta es una noticia importantísima y que hasta la fecha no se conoce públicamente. La Teniente Alcalde afirmó que “la dinamización a la que someteríamos esta zona no tendría precedentes con el único objetivo de potenciar a nuestro comerciantes tradicionales, además obviamente, de hacer más humano, cómodo y bonito nuestro urbanismo, nuestra ciudad, y reducir la presencia de vehículos en el centro”.

7.- MEJORA DE SEÑALIZACIÓN DEL PARKING SUBTERRÁNEO DE LA PLAZA LUIS MARTIN Y EN SUPERFICIE DE LA PLAZA DE TOROS Y PABELLÓN INFANTA CRISTINA.

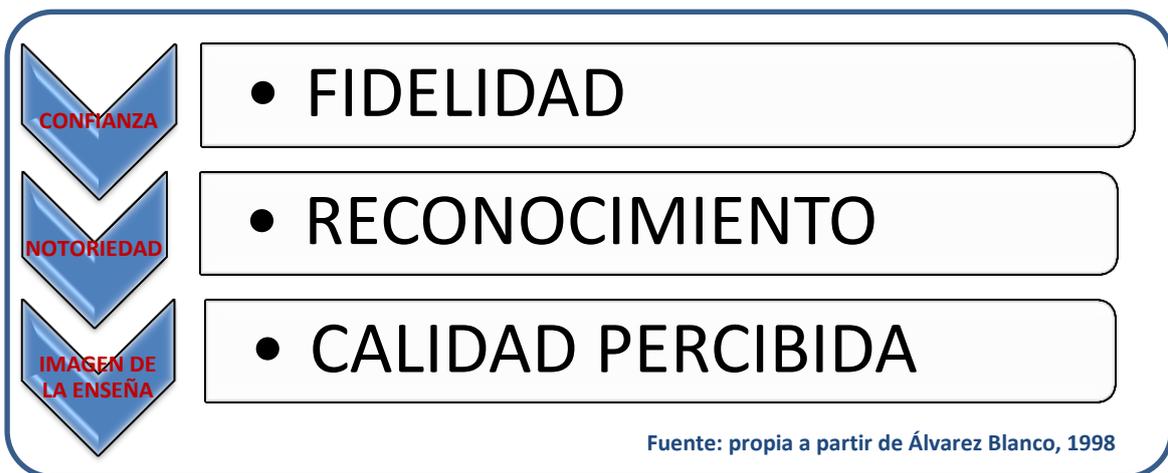
En Roquetas de Mar hay un número de aparcamientos muy amplio y suficiente en la zona centro, sólo hace falta señalarlos correctamente. Hay ciudadanos de otros lugares que llegan y no encuentran las zonas de aparcamiento en una zona de un urbanismo arcaico y enrevesado. Hay que señalar los aparcamientos habilitados desde la misma entrada a la ciudad en la Av. de Alicún.

8.- REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE IMAGEN.

El Centro Comercial Abierto necesita la puesta en marcha de campañas publicitarias que expliquen con claridad qué es, dónde está, quién lo forma, qué ofrece, y por qué se apuesta en marcha. Del entendimiento y absorción que el ciudadano haga de estas campañas va a salir la idea que se haga de este nuevo proyecto, y con ello, la aceptación o rechazo que haga del mismo. Además, en las campañas de imagen hay que implicar a los líderes de opinión del municipio, políticos, escritores, pintores, deportistas, empresarios,... para que no sólo en medios de comunicación, sino en el boca a boca, el

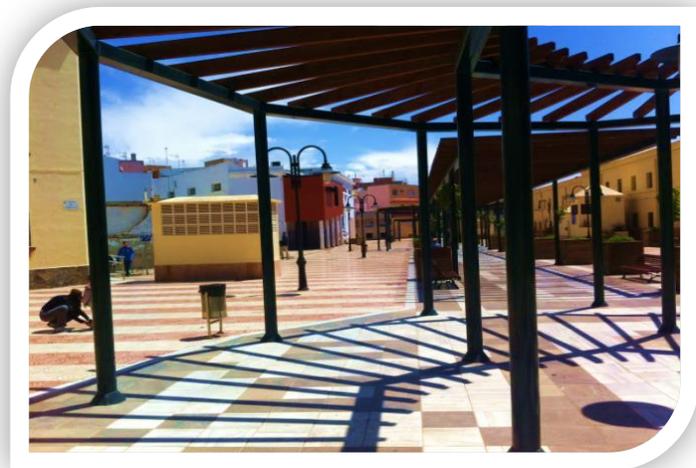
Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

método más antiguo y de los más eficaces de la publicidad, se genere la expectación necesaria. Se tiene que poner en marcha campañas promocionales con cheques descuento o vales regalo que intensifiquen la compra en estos productos. También se podrán realizar sorteos con premios muy importantes (por ejemplo, coches) por compras realizadas con un mínimo monetario en estos comercios tradicionales en épocas de rebajas para intensificar el consumo. Es necesario también, dentro de la campaña de imagen crear un Gabinete de Prensa que nos mantenga en contacto directo con los medios de comunicación. Incluso la elaboración de una revista propia. No hay que olvidar que el valor de la marca que se cree es un pilar fundamental y una enseña para la nueva zona comercial urbana. Una marca, refrendada por las campañas de imagen adecuadas, otorga reconocimiento y notoriedad, siendo una enseña de calidad para el demandante. Estos son los pilares del valor de la marca que hay que trabajar.



9.- ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES LÚDICAS.

La organización de eventos culturales atraería más mercado a la zona. En horario de tarde para los niños, teatro infantil o de marionetas en la calle, desfiles de gigantes y cabezudos con regalos para los más pequeños, convertirían la zona en un gran parque de atracción



Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

familiar. Las horas nocturnas quedarían para la música más tranquila con la que disfrutar una buena cena. El horario del resto de producto se ampliaría y sus réditos podrían ser extraordinarios.

✚ 10.- HORARIOS ADECUADOS.

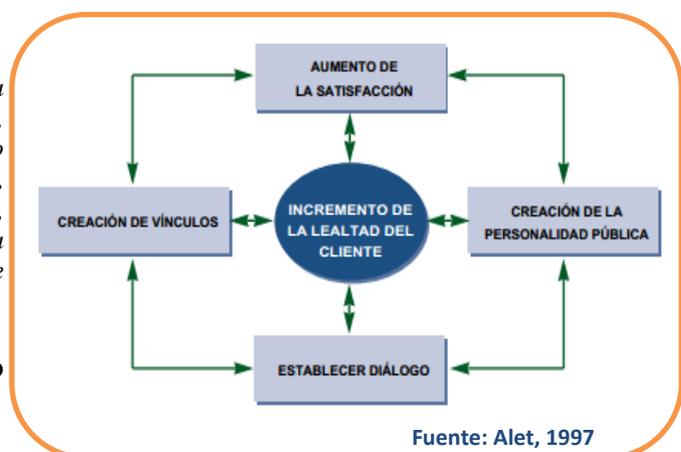
Es algo realmente importante y de lo que más se quejan los clientes. Los dos últimos puntos desarrollados carecerían de sentido, sin esta apertura. Incluso, todos los domingos por la mañana podrían abrir ciertos comercios, rotándose entre sí, para que todos los productos del Portafolio estuviesen representados y abiertos. Así, cualquier cosa que se busque siempre se encuentre. Habría que compatibilizarlo con la legislación vigente.

✚ 11.- FIDELIZACIÓN.

Esta es otra de las estrategias a seguir para conseguir nuestro éxito. Hay que especializarse en el mayor grado posible. Ofrecer lo que nuestra competencia no sea capaz de dar. Además de la especialización en el producto también hay que hacerlo en el servicio. Venderse a sí mismos, recobrando la confianza de clientes que se habían perdido, y ganándonos a los nuevos es uno de los secretos de nuestro éxito. La posibilidad en una fase avanzada del proyecto de generar una tarjeta de financiación y fidelización propia sería un elemento esencial que facilitaría las compras al cliente en cuanto al pago, y la generación de una complicidad entre vendedor y comprador, esencial para éste último se convierta en un fijo de nuestro producto. Uno de los más importantes teóricos de marketing comercial marcaba claramente las herramientas para fidelizar,

“La creación de la citada personalidad pública pasa por obtener una enseña sólida (marca), coherente y atractiva para nuestro público objetivo que permita obtener la confianza, familiaridad, identificación personal, sentimiento de pertenencia, sensibilidad hacia la misma y diferenciación deseadas”. (Sainz de Vicuña, 1999:21)

O lo que sería lo mismo, pero visto gráficamente:



Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

✚ 12.- SIMILITUD EN LA DECORACIÓN.

Esta es una de las estrategias a conseguir a largo plazo. La inversión necesaria es muy grande para llevar a cabo un proyecto que podría convertir esta zona comercial en ejemplo en España. Decorar el exterior de las tiendas de forma idéntica, divididas por productos, sería extraordinario para la imagen y la comodidad del cliente. Cada producto una decoración distinta, pero idéntica a las tiendas de ese mismo producto. Ya decimos es un objetivo un tanto utópico pero, ¿porqué no realizable? Lo que si habría que hacer en un primer paso es decorar los productos con la misma decoración exterior. Un tipo y color determinado de alfombras en el suelo de los escaparates, cartelería del Centro Comercial Abierto, la misma iluminación,...

✚ 13.- DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

Mantener contacto directo con el cliente y tener un sitio específico donde se pueda realizar las quejas que pudiera ocasionar es fundamental en el comercio de hoy en día. Además, es muy importante que cada tienda tuviese un buzón para que entregara a todos los clientes una encuesta anónima de satisfacción o insatisfacción del producto en cuestión, para que una vez recogido por este nuevo departamento se pudiera mantener un control de calidad suprema.

✚ 14.- SEGURIDAD EN LA ZONA.

No sólo hay que estar seguro, hay que sentirlo. Además de la presencia policial que pudiere tener el centro, es necesaria la contratación de seguridad privada o agentes sociales PM-40, que mantuviese su presencia permanente en la zona. De esa forma, la zona sería visitada con más tranquilidad, por personas de todas las edades y todas las condiciones sin miedo a poder ser violentados.

✚ 15.- INTERNET: CYBERCOMPRAS, REDES SOCIALES, WEB COMÚN,...

Objetivo fundamental, necesario, obligado y, en la actualidad, insustituible. Las nuevas tecnologías es una herramienta fundamental para el comercio de hoy en día. La entrada en internet llegaría en un primer momento para la promoción de este centro comercial. Pero, a medio plazo, la realización de compras por esta vía, con un departamento especializado encargado de ello y ofreciendo material de todos nuestros productos del

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Portafolio, es una manera real y más que posible que generaría importantes beneficios añadidos a los del comercio directo. Hay que realizar una política correcta y adecuada en las redes sociales, que propicien publicidad muy efectiva y gratuita, además de comunicación directa con el propio cliente y entre los mismos comerciantes. Generar un mundo virtual en torno al CCA es un objetivo muy fácil de realizar y muy barato. Kotler ya lo desarrolla en “Marketing 3.0” obteniendo como conclusión, que la versatilidad, los efectos generados, la implicación de todos, y con ello en este proyecto, la posibilidad en la misma web de realizar ventas de cada uno de los productos diferenciados, es una de las fórmulas que no conoce su final. El CCA pasaría de estar en Roquetas de Mar a convertirse en un Centro Comercial de cualquier parte del mundo, para cualquier ciudadano tenga la edad que tenga, y abierto las 24 horas.

✚ 16.- POLÍTICA CORRECTA DE PRECIOS.

Todo este Plan de Acción carecería de sentido sin un comité de seguimiento de los precios en los distintos productos puestos en escena. Los análisis desarrollados con anterioridad, para cada uno de nuestros productos, demuestran que la competitividad está basada en ofertar al cliente la mayor de las variedades posibles a precios altamente competitivos. Por ello, la política de Precios es fundamental para la recuperación de clientes perdidos y la atracción de nuevos. Cómo desarrollarla debe partir de una premisa fundamental; aunarse a la hora de adquirir material para conseguir rebajar el coste de adquisición. Limpieza, seguridad, en definitiva, gastos comunes se reducirían notablemente. Es más, si algunos sectores llegaran a ponerse de acuerdo, incluso, los gastos de adquisición de material común a los comercios se reduciría. Un ejemplo, no es lo mismo comprar 20 cajas de Coca-Cola que 2000, y este producto no es diferente en cualquiera de los bares y restaurantes, todos lo tienen, por lo que una pequeña central de compras generaría mucho margen comercial. Obviamente, en tiendas del mismo producto, el material debe ser diferenciado para no crear una competencia interna ilógica. En varias investigaciones entre la que destaca la coordinada por Ignacio Cruz sobre este apartado, se puede confirmar que con la implantación de una “gran superficie comercial minorista” en un centro de compras de productos de gran consumo puede desencadenar un proceso de renovación y modernización del comercio minorista de su entorno que revitaliza la competitividad de los propios establecimientos (CRUZ, 2002). Además, en la primera etapa, como se señalará con posterioridad, es preferible reducir

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

los márgenes de beneficios, para conseguir ampliar mercado y con él, los clientes. Otra de las posibilidades es configurar un programa de vales de compra o regalo con campañas promocionales que diversifiquen la oferta para el cliente (analizado conjuntamente en la necesaria fidelización).

5.2.- FASES TEMPORALES DEL PLAN

La decisión de estas tácticas que se llevarán a cabo para la implementación estratégica tiene que tener, de forma obligada, un calendario perfectamente estudiado que nos sitúe en el tiempo.

Las claves temporales del Plan están divididas en 3 fases claramente diferenciadas en el tiempo y con una serie de características a cumplimentar en cada una de ellas. El Plan de Acción completa de esta manera su campo de actuación y las distintas acciones que se desarrollaran en cada una de las etapas.

1.- PRIMERA FASE. (Hasta diciembre 2014):

- Constitución oficial de la Asociación, o negociar con la existente de carácter general, una comisión específica para el CCA.
- Señalización de las plazas de aparcamiento.
- Elección de la imagen corporativa para la campaña "Roquetas centro", mediante un concurso de logotipos abierto a la ciudadanía en general.
- Señalización del Centro Comercial Abierto a la entrada de la ciudad.
- Formación a los comerciantes (merchandising, escaparatismo, contabilidad,...)
- En el aspecto interno, trabajar con liquidez reduciendo cuota de beneficios.
- Asentar los productos de confección, calzado y apoyarnos en el potencial auge de los supermercados.
- Puesta en escena de las compras por internet.

2.- SEGUNDA FASE (Hasta diciembre de 2016):

- Señalización de las tiendas con una imagen uniforme e identificativa de toda el área comercial.
- Fomento del transporte público.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- Peatonalización de las calles todavía no realizadas.
- Implantación de seguridad en la zona geográfica.
- Asentar el mercado y la clientela.
- Conseguir normalizar la confección y el calzado, incluso ya con beneficios.

3.- TERCERA FASE (Hasta diciembre de 2018):

- Señalización de todas las calles.
- Creación de una brigada de obras para reparaciones urgentes dentro del Plan comercial Abierto.
- Creación de servicio de limpieza propio.
- Mantener un portafolio equilibrado con ganancias generalizadas en todos los productos.
- Generación de una tarjeta propia, incluso con financiación.
- Posible creación de una central de compras.

5.3.- LOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

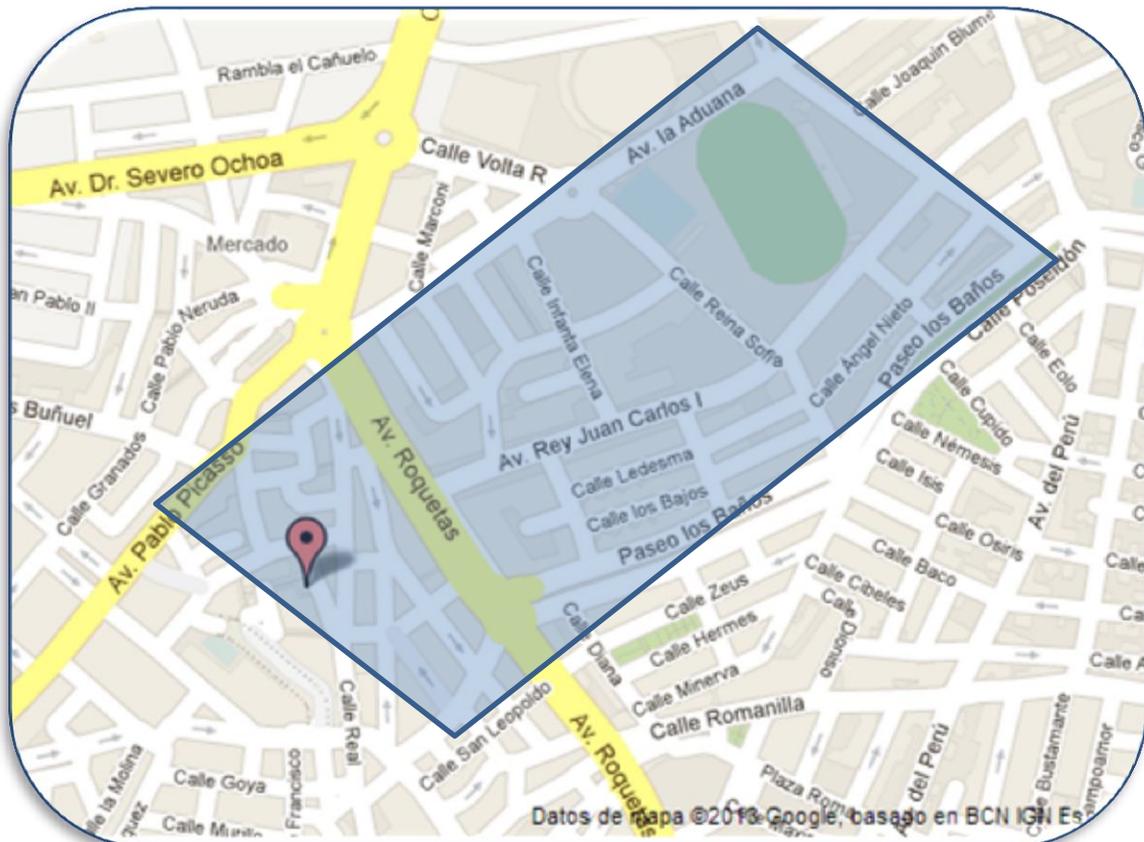
Dentro del Plan de Acción hay que delimitar con exactitud y visión estratégica la zona que comprenderá el Centro Comercial Abierto de Roquetas de Mar.

Esta zona estará comprendida entre el casco histórico, aprovechando plazas, rincones e históricos comercios del entorno, con su variante de zona comercial moderna, futurista y joven añadida en los últimos años y centralizada en la Av. de Roquetas y Av. Juan Carlos I.

La delimitación exhaustiva hará más fácil la labor de búsqueda de los clientes y centrará el espectro comercial. La posibilidad de realizar las actividades en plazas ubicadas en la zona y lo cercano de todos los comercios agrupados en un radio de 350 metro, y con una superficie total de 1,36 km², ayudarán al desarrollo del Centro Comercial Abierto.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Localización estratégica de la Zona del CCA



6.- ESTABLECIMIENTO DE UN PRESUPUESTO.

“Marketing no es vender lo que se tiene,
sino producir lo que se puede vender”.
(P. Kotler)

Este apartado es difícilmente realizable por un Plan de Marketing de este tipo, ya que depende de numerosas variables a tener en cuenta. Lo que sí está claro, es que los gastos saldrán fundamentalmente de las cuotas que en su caso decida la Asociación, y de las ayudas que desde la Administración autonómica se están otorgando a este tipo de proyectos, además de la inversión municipal en infraestructura y su colaboración en actividades y promoción, que el concejal de Turismo y Comercio, Ángel Mollinedo, afirmó en la entrevista realizada “que estarían encantados de hacer por el bien del pequeño y mediano comercio”. El concejal de Turismo concluyó que “en todo lo que la actual asociación ha requerido nuestra ayuda se la hemos dado y la colaboración municipal no va a cejar en su empeño de conseguir poner en marcha una medida tan dinamizadora como un CCA”. Es más el concejal añadió, que desde el Consistorio en 2010, se realizó un primer intento para la realización de un Plan como el que ahora se realiza a través de una Consultora malagueña, que quedó en un proyecto que no se llevó a cabo.

Del mismo modo, de realizar un presupuesto, siempre sería aproximado, por las diferentes medidas a tener en cuenta en nuestro plan de Acción. Hay que decidir qué tipo de decoración exterior mantendrá el Centro Comercial Abierto, que tipo de cheques regalo se utilizarán y de que cantidad, los cursos de formación, algunos serán públicos y otros habrá que realizarlos con aportaciones propias,... y así, un largo etcétera que nos dejaría el error como respuesta segura.

Por todo ello, antes de mantener este capítulo en la mera suposición, para que nuestro análisis sea científico y real, se prefiere llevar a cabo los cálculos presupuestarios, en las revisiones y controles que se hicieran del mismo y cuándo los análisis se lleven a cabo teniendo en cuenta las distintas fases del Plan para que los cálculos sean más reales y se ajusten a la veracidad, según las decisiones estratégicas que se tomen en cada momento.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

El presupuesto es un tema muy complejo que hay que cuidar con mimo para no incurrir en errores que pudieran ocasionarnos, entre otras cosas, la más grave de todas, la supresión de este ambicioso y novedoso proyecto.



7.- METODOS DE CONTROL

“El mejor profeta del futuro es el pasado”
(Lord Byron)

El control de la gestión nos permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. En términos generales, siempre según los estudios realizados y la experiencia de consultoras, habrá que llevar a cabo una dirección eficiente que se verifica en el conocimiento de los siguientes elementos fundamentales y generales:

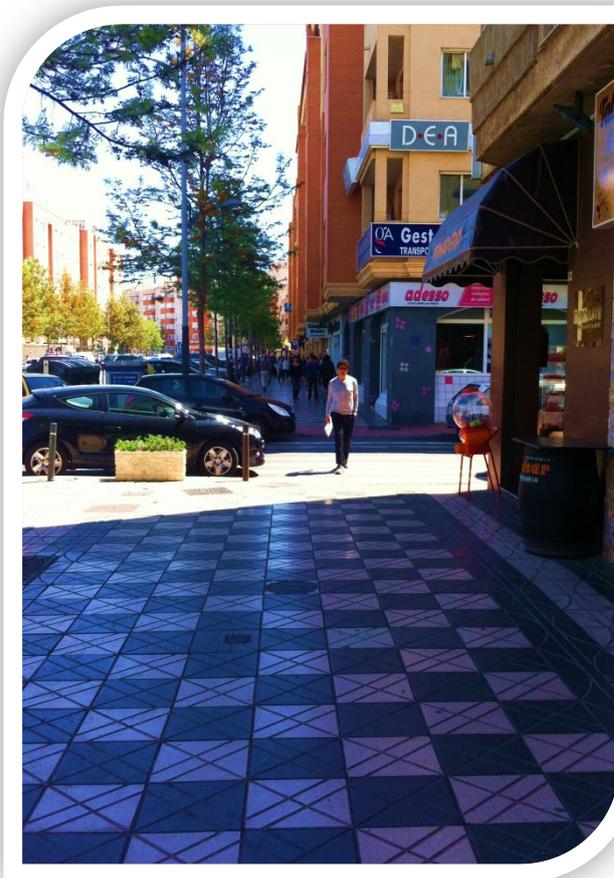
- a) *Evaluar la eficacia del plan estratégico: la implantación de las estrategias se corresponderá con el logro de objetivos propuestos.*
- b) *Analizar los resultados de cada UNE: para ello se utilizan un sistema de señales (flags) indicadoras de los niveles de realización alcanzados, que marcan las desviaciones positivas o negativas de cada actuación sobre los resultados esperados.*
- c) *Calidad de gestión en el Plan: se trata de cuantificar el número y magnitud de estas desviaciones, como medida de la evaluación en la gestión de la implantación.*
- d) *Sistema de contingencias: para que si actuaciones prioritarias no pudieran llevarse a cabo, se establecen mecanismos de sustitución que, al menos, palien las debilidades y efectos negativos consecuencia de la no actuación.*
- e) *Adecuación de la organización a la estrategia. (Fuentes García, 1995:64)*

Además, cada proyecto debe desarrollar un control exhaustivo del Plan de Marketing redactado con carácter específico, por lo que hay que realizar una serie de medidas particulares:

- ✚ 1.- Realización de una nueva encuesta de coyuntura comercial a la conclusión de cada una de las fases del Plan. En estas tendremos de nuevo los parámetros de forma directa que han servido como elemento sustento de este Plan de Marketing.
- ✚ 2.- Realizar un nuevo estudio de mercado en 1 año aproximadamente, de cada uno de nuestros productos del Portafolio, analizando su cuota de mercado, la política de precios, Volumen de existencia, tasa de crecimiento,... y la tendencia en la que está inmerso.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- ✚ 3.- Realizar un presupuesto serio y fiable de cada una de las fases según su implementación en cada momento y vigilar los gastos contemplados en el mismo para las desviaciones, que siempre se producen, sean las menos posibles.
- ✚ 4.- Realizar, un equipo independiente a la asociación, una auditoria del Portafolio al completo.
- ✚ 5.- Analizar los incrementos o descensos de los ingresos brutos de cada uno de nuestros productos que pongan de manifiesto, el nivel de liquidez y el crecimiento o descenso de su generación monetaria. Los ingresos brutos, son uno de los mejores métodos, para analizar la salud económica de un pequeño o mediano comercio ya que los costes son prácticamente iguales, y su nivel de beneficio sube o baja según lo que ingrese.
- ✚ 6.- Poner en marcha los mecanismos precisos para corregir las desviaciones que pudieran encontrarse en cada momento, siempre asesorados por un equipo de especialistas comerciales que observen, analicen y proyecten los datos de forma objetivo e independiente.



ANEXOS

Anexo 1

Resultados de la encuesta para el estudio “ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO DE UNA ZONA COMERCIAL: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EL MUNICIPIO DE GETAFE de los Profesores:

- Luis Manuel Cerdá Suarez, Profesor de Márketing. Universidad Carlos III de Madrid.
- Ángel Fernández Nogales. Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid.
- Alfonso Rebollo Arévalo. Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid.

Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO	Comerciantes minoristas, propietarios o encargados de establecimiento de los cuatro CCA de Getafe: <ul style="list-style-type: none"> • Getafe Centro. • Las Margaritas. • Juan de la Cierva. • Alhóndiga.
MUESTREO	Aleatorio estratificado por rutas aleatorias, según criterios de localización del CCA y tipo de actividad del establecimiento (compra cotidiana, ocasional y esporádica).
TAMAÑO MUESTRAL	Muestra real obtenida: n = 320; N = 1.025; p = q = 0,5; Error muestral = 4,64%; Nivel de confianza = 95,5%.
TÉCNICA	Encuesta personal.
LUGAR DE REALIZACIÓN	En el propio establecimiento del comerciante.
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	SPSS v. 15.

Accesibilidad de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ACCESIBILIDAD	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Ubicación en el centro de la ciudad	1,6	9,1	11,9	23,4	54,1	100,0	4,19	1,06
Suficientes espacios de aparcamientos	2,2	7,2	3,8	10,9	75,9	100,0	4,51	1,01
Peatonalización de las calles	5,9	28,8	18,4	21,9	25,0	100,0	3,31	1,29
Facilidad de acceso en transporte público	1,9	10,6	11,9	26,6	49,1	100,0	4,10	1,09

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

Atracciones de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ATRACCIONES	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Existencia de variedad de comercios en la zona	2,8	2,5	9,7	24,1	60,9	100,0	4,38	0,96
Presencia de un elevado número de establecimientos	1,3	5,6	13,4	24,4	55,3	100,0	4,27	0,98
Surtidos de calidad en las tiendas	1,9	6,3	9,4	30,3	52,2	100,0	4,25	0,99
Tiendas de marcas conocidas y franquicias	8,4	23,4	14,4	23,1	30,6	100,0	3,44	1,36
Establecimientos "locomotora"	6,3	16,3	11,9	25,9	39,7	100,0	3,77	1,30
Existencia de comercios de oferta complementaria	5,0	12,8	13,1	45,0	24,1	100,0	3,70	1,12
Establecimientos de ocio (cines, teatros...)	12,8	28,1	11,9	24,4	22,8	100,0	3,16	1,39
Existencia en la zona de bares y restaurantes	6,3	31,9	14,1	28,4	19,4	100,0	3,23	1,27
Presencia de inmobiliarias, seguros, bancos...	5,6	33,8	18,1	24,1	18,4	100,0	3,16	1,23
Existencia en la zona de comercios del mismo tipo	9,7	40,9	14,7	19,7	15,0	100,0	2,89	1,26

Amenidades de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ATRACCIONES	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Edificios atractivos en la zona	8,8	35,0	17,8	27,8	10,6	100,0	2,97	1,19
Frecuentes promociones de ventas	6,3	27,8	16,6	33,1	16,3	100,0	3,25	1,20
Exhibiciones en las calles (pasacalles, atracciones para los niños...)	8,8	24,4	17,2	35,3	14,4	100,0	3,22	1,22
Mobiliario urbano adaptado al entorno	2,5	13,8	10,3	27,8	45,6	100,0	4,00	1,16
Zona segura, con poca delincuencia	0,9	1,6	8,1	9,1	80,3	100,0	4,66	0,77
Servicios comunes al consumidor (reparto a domicilio, autobús gratuito...)	9,1	20,6	15,6	18,4	36,3	100,0	3,52	1,38
Señalización adecuada de la zona comercial	4,7	6,3	7,8	22,2	59,1	100,0	4,25	1,13

Acción en un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ACCIÓN	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Profesionalización de la gerencia de la zona	5,3	18,8	18,8	31,9	25,3	100,0	3,53	1,21
Dedicación exclusiva de la gerencia	5,3	26,6	17,2	32,5	18,4	100,0	3,32	1,20
Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad	3,8	21,9	16,6	35,0	22,8	100,0	3,51	1,17
Relaciones públicas con organismos diversos	3,4	16,3	18,1	35,3	26,9	100,0	3,66	1,14
Frecuentes campañas publicitarias	3,8	16,6	10,3	38,4	30,9	100,0	3,76	1,17
Campañas de promoción y comunicación	4,4	17,2	10,0	37,5	30,9	100,0	3,73	1,19
Colaboración activa gerente-comerciantes	7,2	18,1	14,4	26,3	34,1	100,0	3,62	1,31
Gestión de locales vacantes	8,4	19,7	17,2	24,7	30,0	100,0	3,48	1,33
Existencia de gestión financiera autónoma	7,5	19,4	24,1	35,3	13,8	100,0	3,28	1,15



Elementos a destacar en los distintos aspectos encuestados

Anexo 2

COMERCIOS CASCO HISTÓRICO POR LICENCIAS DE APERTURA MUNICIPALES EN ACTIVO¹⁹	
Vía	Nº de licencias de apertura
Calle Puente	13
Avenida Pablo Picasso	90
Calle Magisterio	6
Calle Duque Ahumada	5
Calle Estación	5
Calle Real	17
Calle Manuel Machado	15
Calle José Bergamín	27
Calle Infanta Cristina	13
Calle Copérnico	3
Calle Príncipe de Asturias	5
Calle Reina Sofía	8
Calle Infanta Elena	5
Calle Arquímedes	7
Calle Pitágoras	4
Calle Sócrates	6
Calle Ledesma	0
Calle Aristóteles	9
Avenida Roquetas	77
Avenida Juan Carlos I	184
Avenida Aduana	17
Plaza Constitución	5
Plaza Doctor Marín	11
Plaza Luis Martín	6
Total	538

¹⁹ Fuente. Archivo Municipal.

FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFIA

*“Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo”
Albert Einstein*

Fuentes documentales

1.- Archivos y fuentes estadísticas.

- ANUARIO ECONÓMICO DE LA CAIXA 2011.
- ARCHIVO DEL AYUNTAMIENTO DE ROQUETAS DE MAR:
 - Documentación del Archivo Urbanístico Municipal.
 - Informes del Departamento de Tráfico de la Policía Local.
 - Padrón Municipal de Roquetas de Mar.
 - Relación de Licencias de Apertura.
- ENCUESTAS DE COYUNTURA ECONOMICA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE ALMERIA 2003, Y DEL 2008-2012, en sus distintos Trimestres.
- INFORME DE LA COMISIÓN EUROPEA SOBRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Presentado el 16 de enero de 2012.
- VISITA Y TOMA DE DATOS - AGENCIA TRIBUTARIA DE EJIDO. (Enero 2013).

2.- Testimonios Orales

- 39 ENTREVISTAS (ENCUESTAS) A COMERCIANTES de Roquetas de Mar. (17 de ellas realizadas en el propio establecimiento y 22 vía e-mail).
- Entrevista a ÁNGEL MOLLINEDO. Concejal de Turismo y Comercio del Ayto. de Roquetas de Mar.
- Entrevista a ELOÍSA M^a CABRERA CARMONA. Teniente Alcalde de Roquetas de Mar y concejal de Gestión de la Ciudad.

Bibliografía

- BASSAT, L. (2006). *El libro rojo de las marcas*. Madrid. Espasa Calpe. Impreso.
- BASSAT, L. (2011). *Inteligencia comercial*. Barcelona. Plataforma Ed. Impreso.
- CERDÁ, L.M. (2004) *Centros Comerciales Abiertos: apuesta por los beneficios de cooperación*. págs. 6-10. Madrid. Sociedad Cooperativa. Electrónico.
- CLEGG, Brian. (2001) “Cautive el corazón de los clientes”. Pearson Education. Madrid. Electrónico.
- CRUZ, I. (2002). *El impacto del supermercado sobre el comercio urbano de proximidad*. Madrid. Ed. Asedas.
- ESIC. (2010). *El Plan de Marketing en la PYME*. 2ª ed. Madrid. Electrónico.
- FUENTES GARCIA, R. (1995) *Plan de Marketing Costa del Sol*. Málaga. Sociedad Planificación y Desarrollo (SOPDE), Impreso.
- GODIN, S. (2005). *Cómo llegar a su cliente: Marketing para el éxito. Ideas para activar la técnica del boca a boca*. Barcelona. Ed. Robinbook. Electrónico.
- GODIN, S. (2008) *Salir del abismo*. Barcelona. Ed. Granica. Impreso.
- KOTLER, P. (2010). *Marketing 3.0*. Madrid. Ed. LID. Impreso.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2006) *Dirección de Marketing*”. 12 ed. Madrid. Prentice Hall. Electrónico.
- LAMBIN, J. (2003) *Marketing estratégico*. 8 ed. Madrid. McGraw Hill. Impreso.
- MOLINILLO, S. (2002) “Centros Comerciales de área urbana”. Madrid. ESIC. Electrónico.
- MUÑIZ GONZÁLEZ, R. (2010) *Marketing XXI*. Madrid. CEF. Impreso.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- NIRMALAYA, K. (2005) *El Marketing como estrategia*. Barcelona, Deusto. Electrónico.
- PEREZ ALBERTO, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. 4 ed. Ariel Comunicación. Electrónico.
- PEREZ ALONSO, J. (1999). *El éxito en las ventas*. Madrid. Temas de hoy. Impreso.
- RIVERA CAMINO, J., DE GARCILLÁN LOPEZ-RUA, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. 3ª ed. Madrid. Ed. Business&Marketing-school.
- RODRIGUEZ ARDUÑA, I. (2006) *Principios y estrategias del marketing*. Barcelona, Ed. UOC. Electrónico.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a. (2011). *El Plan de Marketing en la práctica*. 15 ed. Madrid. ESIC. Impreso.
- STAPLETON, J. (1992) *Cómo preparar un plan de Marketing*. Bilbao. Deusto. Impreso.

Artículos de Revistas

- ALET, J. “Fidelización y calidad de servicio”. (1997). *Revista Investigación y Marketing de AEDEMO*, nº 57, diciembre, págs. 18-21. Impreso.
- ALVAREZ DEL BLANCO, R.M. (1998) “Calidad percibida: motor del valor de la marca”. *Revista Alta Dirección*, nº 197, págs. 77-86. Impreso.
- CASTRESANA, J. (1999) “Nuevas concepciones del urbanismo comercial. Los centros comerciales abiertos”. Madrid. *Revista Distribución y Consumo*²⁰. Electrónico. A través de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309181233_DYC_1999_48_30_36.pdf

²⁰ La Revista Distribución y Consumo a través de la página de mercasa.es no tiene paginación, se accede de forma directa al artículo mencionado. Por ello, es tan importante la url señalada al objeto de poder acudir a la fuente.

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto Roquetas de Mar

- CERDÁ, L.M., FERNÁNDEZ Á., REBOLLO A. (2007) “Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe”. *Revista Distribución y Consumo*. Septiembre, octubre. A través de, http://www.mercasa.es/files/multimedios/1288280037_DYC_2007_95_16_31.pdf

- REBOLLO, A. (2003) “El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas”. *Revista Distribución y Consumo*. Edición mayo-junio. Impreso.

- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a. (1999). “Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio”. *Revista Distribución y Consumo*, nº 44. Febrero-marzo. A través de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309167121_DYC_1999_44_48_69.pdf