



Vigilada Mineducación

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE
ACTIVACIONES EN PARQUE ARAUCO, SEGÚN LA ADAPTACIÓN DE LA
METODOLOGÍA PROPUESTA POR FEMSA Y EL TEC DE MONTERREY**

JULIANA VALENCIA TORO

CARLOS ALEJANDRO GUEVARA MUÑOZ

Trabajo de Grado

Asesor temático: Juan Felipe Rodríguez Eslava

Asesora metodológica: Gina Maria Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ

2022-2023



Vigilada Mineducación

**BUSINESS PLAN FOR A STRATEGIC UNIT OF ACTIVATIONS IN PARQUE
ARAUCO, ACCORDING TO THE METHODOLOGY ADAPTATION PROPOSED BY
FEMSA AND TEC DE MONTERREY JULIANA VALENCIA TORO**

CARLOS ALEJANDRO GUEVARA MUÑOZ

Graduation Project

Thematic advisor: Juan Felipe Rodríguez Eslava

Methodological advisor: Gina Maria Giraldo Henao

EAFIT UNIVERSITY

SCHOOL OF MANAGEMENT

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION - MBA

BOGOTA

2022-2023

CONTENIDO

Contenido

1.	Introducción	10
2.	Planteamiento del problema	12
3.	Justificación.....	19
4.	Objetivos	21
5.	Marco conceptual	23
6.	Diseño metodológico.....	29
7.	Desarrollo del trabajo	35
7.1.	Estudio de mercado	35
7.2.	Proceso de servicio.....	51
7.3.	Descripción y justificación de la unidad de negocios	54
7.4.	Plan de mercadotecnia.....	64
7.5.	Administración de los recursos humanos.....	83
7.5.	Planeación financiera	86
8.	Resultados	89
8.1.	Business model canvas.....	89
8.3.	Administración de los recursos humanos.....	101
8.4.	Planeación financiera	103
9.	Conclusiones	108
	referencias	115
	ANEXO I: CUSTOMER JOURNEY ACTUAL	122
	ANEXO II: CUSTOMER JOURNEY TO BE.....	125
	ANEXO III: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO I	127

ANEXO IV: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO 2	129
ANEXO V: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO 3	131
ANEXO VI: Entrevistas.....	133

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Prioridades para los encargados de Retail.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3, Buyer persona 1 - Agencia de medios - Jimmy Director.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 4. Buyer persona 2 - Central de medios - Juanita, directora de compras espacios AAA.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 5. Buyer persona 3 - Grandes Marcas Nacionales - Diana, subgerente de publicidad de una marca con presencia a nivel nacional..</i>	<i>50</i>
<i>Figura 6. Buyer persona 4 - Startups y marcas emergentes- Andrés, cofundador y CEO de un emprendimiento de accesorios masculinos..</i>	<i>50</i>
<i>Figura 7. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bogotá.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 8. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Barranquilla.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 9. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bucaramanga.</i>	<i>70</i>
<i>Figura 10. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Medellín.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 11. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Pereira..</i>	<i>73</i>
<i>Figura 12. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo pantalla gigante en la fachada de Parque Caracolí. ..</i>	<i>77</i>
<i>Figura 13. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo tótem en Parque Arboleda.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 14. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo columnas en Parque Caracolí.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 15. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo bastidor en el parqueadero de PLC.</i>	<i>79</i>
<i>Figura 16. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo cajas de luz en PLC.</i>	<i>80</i>
<i>Figura 17, Ejemplo de publicidad vertical estática tipo pendones de Parque Caracolí.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 18. Ejemplo de activación de marca en Parque Alegre.</i>	<i>81</i>
<i>Figura 19. Ejemplo de activación de marca en Parque Arboleda.</i>	<i>82</i>
<i>Figura 20. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo cajas de luz en PLC.</i>	<i>83</i>
<i>Figura 21. Business Model Canvas.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 22. Value Proposition Canvas..</i>	<i>94</i>
<i>Figura 23. Organigrama propuesto para la Unidad Estratégica de Negocios Complementarios.</i>	<i>102</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Metodología base propuesta por FEMSA y Tecnológico de Monterrey.</i>	23
<i>Tabla 2. Adaptación de los autores de la metodología propuesta por FEMSA y tecnológico de Monterrey.</i>	24
<i>Tabla 3. Enfoque metodológico para el objetivo 1. Fuente: creación propia</i>	30
<i>Tabla 4. Enfoque metodológico para el objetivo 2. Fuente: creación propia</i>	32
<i>Tabla 5. Enfoque metodológico para el objetivo 3. Fuente: creación propia</i>	32
<i>Tabla 6. Enfoque metodológico para el objetivo 4. Fuente: creación propia</i>	33
<i>Tabla 7. Tipo de espacio publicitario de acuerdo con su clasificación. Fuente: creación propia</i>	36
<i>Tabla 8. Arquetipo del cliente 1 - Agencia de medios. Fuente: creación propia.</i>	46
<i>Tabla 9, Arquetipo del cliente 2 - Central de medios. Fuente: creación propia.</i>	47
<i>Tabla 10. Arquetipo del cliente 3 -Grandes marcas nacionales. Fuente: creación propia.</i>	48
<i>Tabla 11. Arquetipo del cliente 4 - Startups y marcas emergentes. Fuente: creación propia.</i>	48
<i>Tabla 12, Inventarios de espacios comercializables de Parque Arauco Colombia. Fuente: creación propia.</i>	54
<i>Tabla 13, Resumen de la Matriz de Ansoff. Fuente: creación propia.</i>	55
<i>Tabla 14. Resumen de la Matriz DOFA. Fuente: creación propia.</i>	60
<i>Tabla 15. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial.</i>	65
<i>Tabla 16. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial en Bogotá.</i>	66
<i>Tabla 17. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial en Bogotá por espacio publicitario.</i>	67
<i>Tabla 18. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Barranquilla.</i>	68
<i>Tabla 19. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio en Barranquilla.</i>	69
<i>Tabla 20. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bucaramanga.</i>	69
<i>Tabla 21. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Bucaramanga.</i>	70
<i>Tabla 22. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Medellín.</i>	71
<i>Tabla 23. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Medellín</i>	72
<i>Tabla 24, Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Pereira.</i>	72
<i>Tabla 25. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Pereira.</i>	73
<i>Tabla 26. Utilidad bruta de Parque Arauco proyectada hasta 2028</i>	87
<i>Tabla 27. Utilidad bruta calculada para los 3 escenarios planteados.</i>	88

<i>Tabla 28. Estructura de costos con base en el escenario 1</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 29. Porcentaje de participación del EBITDA de la UEN activaciones - escenario 1.</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 30. Porcentaje utilidad operacional - escenario 1.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 31. Cálculo de costos proyectados a 2028 - escenario 1.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 32. Estado de resultados proyectados a 2028 - escenario 1.....</i>	<i>106</i>

RESUMEN

El trabajo de investigación se centró en dilucidar las motivaciones subyacentes al desarrollo de un plan de negocio para una unidad estratégica de negocios (UEN), especializada en ingresos derivados del rubro de activaciones. A través de la aplicación de diversas metodologías analíticas y comparativas, se pretendió discernir las ventajas potenciales de esta iniciativa. El propósito central fue evaluar distintos escenarios propuestos para la instauración de una unidad independiente dedicada a negocios complementarios, proponiendo una adición a la estructura organizacional existente. Con ese enfoque, se aspiró a potenciar el ingreso neto derivado de publicidad y amplificar la contribución al EBITDA de Parque Arauco, división Colombia. Esto se concretó mediante la formulación del plan de negocio, el cual tuvo como objetivo capitalizar los ingresos de Parque Arauco y sus seis establecimientos comerciales en Colombia, generando ingresos adicionales, alineados con el negocio principal de la entidad.

Palabras clave: plan de negocio, activaciones, centros comerciales, publicidad digital y estática.

ABSTRACT

The research work focused on elucidating the underlying motivations for the development of a business plan for an strategic business unit specialized in revenues derived from activation-related activities. Through the application of various analytical and comparative methodologies, the aim was to discern the potential advantages of this initiative. The central purpose was to propose a structure and assess different scenarios for the establishment of an independent unit dedicated to complementary businesses. With this approach, there was an aspiration to enhance the net income derived from advertising and amplify the contribution to the EBITDA of Parque Arauco, Colombia division. This was realized through the formulation of the business plan, which aimed to capitalize on the revenues of Parque Arauco and its six commercial establishments in Colombia, generating additional income aligned with the entity's core business.

Keywords: business plan, activations, shopping centers, digital and static advertising.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Parque Arauco S.A., con una trayectoria de más de cuatro décadas, introdujo en el mercado el modelo de centro comercial basado en tiendas por departamento en Chile. Desde sus inicios, ha demostrado una notable pericia en el desarrollo y gestión de activos inmobiliarios de multiformato (Parque Arauco, 2023). En la actualidad, esta firma tiene presencia en tres naciones, incluida Colombia. En este país se distingue por ser un complejo que dispone de variadas líneas de negocio, siendo su principal actividad la comercialización y concesión de espacios para locatarios en centros comerciales y outlets, operando bajo contratos de concesión de espacios.

En 2008, Parque Arauco ingresó al mercado colombiano con la edificación del centro comercial Parque Arboleda en Pereira, inaugurado en 2010. Posteriormente, en 2013, abrió sus puertas Parque Caracolí, en Floridablanca (Bucaramanga, Santander), y en 2016, Parque La Colina en Bogotá. Este último se destacó por albergar tiendas exclusivas en Colombia como Hugo Boss, Lacoste y Calvin Klein, además de tener una de las sucursales más grandes de Falabella en el país. En 2018 la empresa inauguró su primer centro comercial de tipo outlet en Sopó, Cundinamarca, caracterizado por albergar marcas premium. En el año 2021 adquirió el 50% de las acciones de Plaza Fabricato en Bello, Antioquia, renombrado como Parque Fabricato, convirtiéndose en uno de los malls más extensos del Valle de Aburrá. Finalmente, en 2022, se integró al portafolio el centro comercial Alegra, en Barranquilla, renombrado como Parque Alegra, tras una adquisición que llevó a la incorporación de nuevas tiendas (Parque Arauco, 2023).

Este recorrido ilustra el crecimiento exponencial de Parque Arauco en Colombia, consolidándose en menos de 15 años en diversas ciudades y posicionándose como líder en el sector.

La presente investigación examina varios escenarios para la posible creación de una unidad estratégica enfocada en la comercialización de publicidad, con la finalidad de incrementar su participación en el EBITDA total de la corporación.

Para alcanzar el objetivo propuesto, este estudio inicia con la formulación del problema, seguido de una justificación, la delineación de los objetivos y el marco conceptual que sustenta el desarrollo de la investigación. Posteriormente, el cuerpo principal del trabajo se estructura en seis secciones, en las cuales se detallan las etapas adoptadas para sugerir la unidad estratégica de negocio de activaciones, considerando aspectos como la perspectiva de mercado, la fundamentación del negocio, el plan de mercadotecnia, la gestión de recursos humanos y la evaluación financiera. Al concluir, se expondrán los resultados obtenidos y se discutirán las conclusiones derivadas de los hallazgos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Parque Arauco es una compañía de *real estate* (inmobiliaria) y su principal línea de negocios es la comercialización y concesión de espacios a locatarios (*retailers* en su línea de *commercial real estate* y B2B2C en su línea de *Multifamily* y Logística). Para el tercer semestre de 2022, Parque Arauco contaba con ingresos netos de US\$ 249 Millones y una superficie bruta alquilable de 1.124.500 m² y en Colombia cuenta con 5 centros comerciales regionales ubicados en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Pereira, Bucaramanga y un *Outlet* ubicado en Sopó, para un total de 201.000 m² de superficie bruta alquilable (Parque Arauco, 2022).

Actualmente Parque Arauco Colombia cuenta con su *core* de negocios, que es la comercialización y concesión de espacios locatarios en centros comerciales y *outlets*, a través de la figura de contrato de concesión de espacios de acuerdo con lo establecido en el Código del Comercio Colombiano (Centro de Arbitraje y Conciliación CCB, 2022). Dentro de este modelo de negocio, Parque Arauco obtiene un porcentaje sobre el valor de las ventas de los concesionarios, la cual es una variable a la que se llega después de un monto definido, y se celebra el contrato por un tiempo mínimo de un año.

En el desarrollo de su actividad principal, cuenta con otro tipo de ingresos que se componen de la explotación de espacios para publicidad estática, digital, horizontal y vertical¹, área identificada como “Activaciones” o “Negocios Complementarios”. Los negocios que se encierran en esta modalidad y cuentan con un trato legal totalmente diferente al *core* del negocio, pues en su gran mayoría las activaciones no conllevan un contrato; sino un acuerdo comercial y los tiempos de implementación

¹ Publicidad estática, digital, horizontal y vertical: las diferentes formas de implementar la publicidad a necesidad del cliente, según el espacio que desea ocupar y la tecnología de esta.

pueden variar desde 1 día hasta 1 año. De este tipo de negocio Parque Arauco no tiene % de participación sobre las ventas, por lo que el valor a cobrar debe ser mayor a un negocio perteneciente del *core*.

La facturación actual por activaciones representa el 6.76% del EBITDA de la división Colombia, lo que corresponde a aproximadamente 9.900 millones de pesos colombianos. Los ingresos que se tienen hoy en día por el rubro de activaciones se componen en un 70% de publicidad estática (arriendo de espacios horizontales y verticales) y un 30% de publicidad digital; en este último rubro, Parque Arauco cuenta con un aliado comercial que cobra un 35% de la venta en pantallas propias, y un 35% (si el negocio lo cierra Parque Arauco) o un 65% (si el negocio lo cierra el intermediario) en las pantallas que son de su propiedad. Lo anterior con el fin de cubrir costos de manejo de *software* administrativos y fuerza de venta comercial.

Este tipo de negocios actualmente no cuentan con un departamento establecido de la compañía con dedicación exclusiva. Se manejan dentro de la dependencia comercial, que se enfoca en el alquiler de espacios locatarios y las activaciones, en su composición cuentan con el 25% del tiempo de un jefe divisional y el 25% del tiempo de cada jefe comercial del *mall*. Su propósito en cuanto activaciones es visitar, comercializar y mantener la relación con clientes que compran espacios para pautar sus marcas en diferentes formatos dentro de los centros comerciales a nivel nacional.

El objetivo de Parque Arauco es llevar el negocio de las “Activaciones” a tener una participación del 10% al 12%, ya que las grandes compañías de centros comerciales en el mundo bordean esta participación en el EBITDA. Dentro de los retos que tiene este plan, se encuentran problemas de estructura, pues no existe una unidad 100% dedicada a la gestión del negocio de activaciones y otros ingresos; también los procesos administrativos como creación de clientes, facturación, permisos de

ingreso y aprobación de artes, toman un tiempo mucho mayor al requerido en la comercialización del negocio de activaciones; además, la falta de conocimientos del medio publicitario en Parque Arauco evidencian la necesidad de plantear un plan de capacitación y aprendizaje que permitan cumplir con el objetivo de duplicar la participación en ingresos de este rubro.

El tamaño de mercado mundial de los centros comerciales se calcula alrededor de los US\$5.231 billones y se estima un crecimiento sostenido cercano al 6% con las proyecciones realizadas a 2028; según lo presentado en el reporte de tamaño del mercado de centros comerciales, participación y análisis de tendencias. El país con la mayor participación en este mercado es Estados Unidos, con un 46% del mercado (Grand View Report, 2022) y se resalta que los países de mayor crecimiento en los años siguientes serán China, India, Vietnam, Malasia, Nigeria, Tailandia, Colombia y Egipto (Bagdanova, 2021b).

Según el reporte de la Asociación de Centros Comerciales – ACECO, en Colombia existen alrededor de 267 centros comerciales entre grandes (más de 40.001 m²), medianos (20.001 m² a 40.000m²) y pequeños (5.001 m² a 20.000 m²) y para 2023 y 2024, se espera la apertura de 7 centros comerciales más (Asociación de Centros Comerciales de Colombia, 2022). Para el caso de Bogotá, el 95,24% de los centros comerciales son grandes (ACECO, 2022) y se concentran principalmente en estratos altos, mientras que la mayor concentración de público se encuentra en los estratos bajo y medio (Revista Empresarial & Laboral, s.f.).

De acuerdo con el estudio realizado por *Rethink* sobre 400 *Retailers*, se revela que la relación histórica entre el marketing desarrollado por el centro comercial y las marcas ha disminuido su brecha tras la pandemia, que afectó la afluencia de personas en las superficies. Dicho por el CEO de *Rethink*,

José Luis Pastor, quien confirma que “*Muchos retailers que antes eran ajenos a las posibilidades de formar parte del engranaje de marketing del centro están flexibilizando sus políticas para encontrar sinergias con las propuestas y acciones que los centros comerciales están diseñando*”, evidenciando que la unión de fuerzas y el aprovechamiento de nuevas superficies alrededor de los puntos de venta, pueden ser una estrategia de publicidad para complementar los esfuerzos específicos que realizan las áreas corporativas de cada uno de los *retails* (Revista InfoRetail, 2020).

La tendencia global se centra en el incremento en las compras a través del *E-commerce* que se viene desarrollando desde hace varios años y se vio fuertemente potencializada debido a los cierres generados por la pandemia del Covid-19, con un crecimiento del 75% en el 2020 (Carreirao, 2022). Otro de los efectos producidos por la pandemia fue el cierre de miles de locales comerciales de diferentes marcas en el mundo, como el caso de Inditex, que preveía cerrar 1.200 locales para el 2022. Sin embargo, según estudios realizados por Euromonitor, se estima que para el 2025 el 76% de los productos sean comprados en almacenes de forma presencial, lo que representa una fuerte caída respecto al 81% pre pandemia, pero resalta que se mantiene la importancia de la presencialidad en las compras, por lo que se vuelve una necesidad para las marcas implementar diferentes estrategias para optimizar los espacios físicos, enfocándose en la experiencia del cliente y en apoyar las ventas online, utilizando los locales como centros de distribución para reducir los tiempos y costos de entrega. (Bogdanova, 2021b).

Swarovski es una marca de lujo de joyería con más de 125 años de presencia en el mercado, lanzó en 2021 su nueva identidad de marca y conceptos de almacén, en los que, a través de almacenes temporales (*Pop-up stores*) (Bogdanova, 2021a), pretende llevar a sus clientes una experiencia multi sensorial que permita mantener su posicionamiento como marca de lujo (Clark, 2021), con un planteamiento explosivo de color, experiencia y estilo (Swarovski, 2022). Este tipo de estrategias permite

a la marca presentarse a través de una experiencia enfocada en el cliente y reducir los costos por medio de la firma de contratos más flexibles y temporales, con el apoyo de la unidad estratégica de negocio de Activaciones de los centros comerciales (Bogdanova, 2021a). El primer *Pop-up Store* fue inaugurado en el 2021 en Milán (Italia) y se esperaba que para 2022 hubiese 28 alrededor del mundo.

Montblanc, presente desde 1906, es una marca suiza de lujo de artículos de escritura, piel, relojes y accesorios (Montblanc, 2022), a través de un estudio realizado en el centro comercial Colombo de Portugal (Isaías, 2021), identificó la posibilidad de mejorar su estrategia de comunicación con los clientes a través de activaciones de marca en vallas publicitarias, decoración en centros comerciales y promociones en piso, así como el uso de las redes sociales del centro comercial. Si bien en el estudio se identifica que un gran porcentaje de la población estudiada tenía conocimiento de la marca, también se identificó que esto se debía a referencias de personas cercanas y no a la publicidad propia de la marca.

En España, el enfoque actual de las tendencias de marketing relacionadas con negocios B2C, sector al cual pertenecen los centros comerciales, se centran en los últimos años en el desarrollo de *Emotional Engagement*, *E-commerce*, experiencia del cliente, automatización del *marketing* e investigación de mercados. Sin embargo, en la gráfica que presentan como apoyo visual (ver figura 1), se evidencia que desde los últimos años en el top de prioridades esta la colaboración de marketing y ventas, rubro que encierra la publicidad estratégica en espacios situados cerca de las cajas registradoras, pues esta estrategia va dirigida a incentivar la compra del cliente y el aumento de la facturación de los puntos de venta presentes alrededor de la pieza publicitaria (IPMark, 2022).

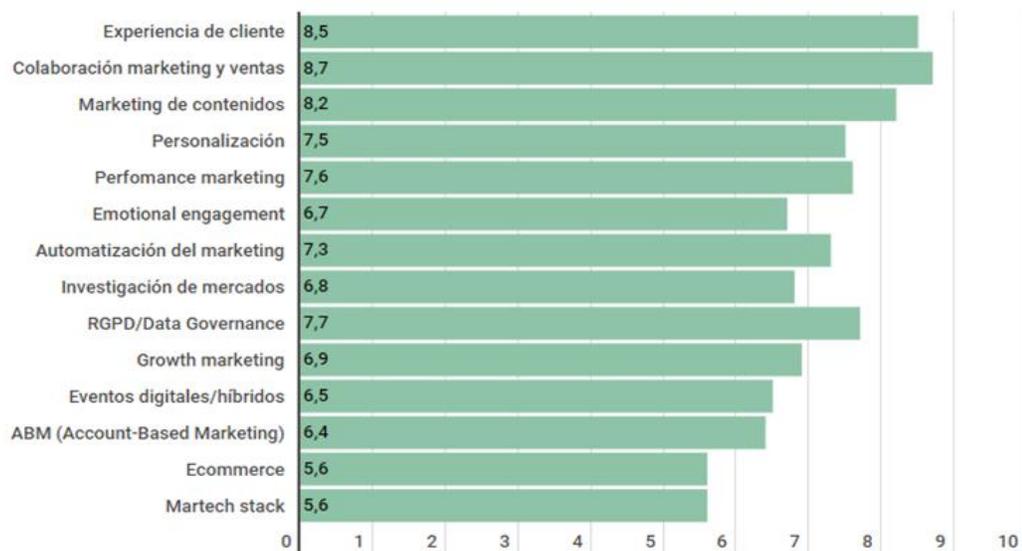


Figura 1. Prioridades para los encargados de Retail. (IPMark, 2022). Fuente: Informe Marketing Hot Trends (2022), de Asociación de Marketing de España

A finales del 2020, Dubái anunció la inversión de US\$ 1.2 billones para la construcción del centro comercial del futuro, el cual será, según Euromonitor, “*de alta tecnología fuera-de-línea a en-línea totalmente habilitado del mundo*”, borrando las líneas entre lo físico y lo digital a través de la implementación de tecnologías como la inmersión en la vida real para crear experiencias que imiten lo “real”, mejorando la experiencia de personalización del cliente a través de la impresión 3D y con estrategias de co-creación e interacción entre clientes y almacenes (Shafiei, 2022).

Se puede resaltar la importancia del área de activaciones de este tipo de centros comerciales, ya que crearán un puente entre las marcas y los clientes para la implementación de las herramientas a través de las estrategias de comunicación y *marketing* propias de cada almacén o marca.

Finalmente, en un estudio realizado por investigadores de la Universidad Francisco de Paula Santander en Cúcuta (Avendaño, 2015) sobre prácticas de *Neuromarketing* en centros comerciales, destaca la gran oportunidad que representa el uso de estrategias de comunicación que apunten a todos los

sentidos (oído, vista, gusto, tacto y olfato) para influir en las decisiones de compra de los clientes a través del marketing emocional, con especial énfasis en el sentido del oído. Si bien el *Neuromarketing* es un área de estudio nueva, representa una posibilidad de exploración e implementación de servicios para la unidad estratégica de negocios complementarios propuesto para Parque Arauco.

Con base en esta información previa, la investigación se basa en:

¿Cómo incrementar la participación total en el EBITDA de la corporación a través de la creación de una unidad estratégica de negocios de dedicación exclusiva a las activaciones?

3. JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales se busca desarrollar el plan de negocio de una unidad estratégica de negocios (UEN) dedicada a los ingresos por el rubro de activaciones; parten de indicadores mundiales de la participación de los negocios complementarios dentro de los ingresos totales y la oportunidad basada en una necesidad que representa para Parque Arauco, con la creación de ésta se podrían incrementar las ventas e ingresos por concepto de publicidad.

Para evaluar el beneficio, costo y riesgo que surgiría de los diferentes escenarios propuestos en la creación de una unidad estratégica independiente de negocios complementarios, buscando incrementar el ingreso neto por concepto de publicidad e incrementar la participación en el EBITDA; y como requisito para la solicitud de aprobación de la creación de la UEN dedicada al rubro de activaciones que sea eficiente en su desarrollo y sostenible en el tiempo, soportando su forma única y diferente de operar en relación con el negocio tradicional; en esta tesis planteamos los diferentes escenarios de posibles resultados y la mejora del proceso que se adecúe a esta nueva UEN, buscando elevar su participación a un 10-12% o más del EBITDA total de la compañía en Colombia.

A través del desarrollo del plan de negocio se busca beneficiar los ingresos de Parque Arauco y sus 6 centros comerciales en Colombia, desde la generación de ingresos con un negocio complementario al *core* del negocio, así como beneficiar las agencias y centrales de medios que buscan tener dentro de su portafolio los espacios a nivel nacional disponibles para complementar su oferta de impacto a mercados objetivos. Adicionalmente, el principal beneficio estará enfocado hacia las marcas presentes en los diferentes centros comerciales y aquellas marcas externas que quieran hacer publicidad en las

superficies de Parque Arauco, disminuyendo sus tiempos para pautar y poder reaccionar a los cambios del mercado a través de una atención directa y especializada.

4. OBJETIVOS

GENERAL

Estructurar el plan de negocio para la creación de la unidad estratégica de negocios de activaciones en Parque Arauco, utilizando una forma adaptable de la metodología del plan de negocio propuesta por FEMSA y el Tecnológico de Monterrey con el fin de evaluar el camino óptimo que permitiría alcanzar una participación en los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) total del 10-12%.

ESPECÍFICOS

- Definir la oportunidad y analizar la competencia utilizando la metodología del estudio comparativo de las variables precio y espacio, de las 5 fuerzas de Porter y de los arquetipos del cliente.
- Analizar y describir de manera detallada el proceso de prestación de un servicio específico utilizando la metodología del *Customer Journey*, con el fin de identificar y comprender aquellos puntos de contacto clave en los cuales existen oportunidades significativas para optimizar y mejorar la experiencia global del cliente.
- Establecer el modelo de negocio de la nueva unidad estratégica de negocio de activaciones utilizando la metodología del *business plan*, por medio del diseño de su propuesta de valor a través de la matriz de Ansoff y la matriz DOFA, proponiendo un plan de mercadotecnia basado en las 4P y una estructura organizacional.

- Evaluar la factibilidad financiera de la nueva unidad estratégica de negocio de activaciones a través de diferentes estados de resultados; basados en diferentes escenarios con el fin de establecer una fundamentación cuantitativa para la instauración de dicha UEN.

5. MARCO CONCEPTUAL

En el trabajo de investigación realizado, se propuso el desarrollo de un plan de negocio con el objetivo de evaluar potenciales escenarios en la instauración de una unidad estratégica de negocio de activaciones para el Parque Arauco. Para llevar a cabo este análisis, se adoptó y adaptó el enfoque metodológico propuesto por FEMSA y el Tecnológico de Monterrey. Dicha metodología sugirió la siguiente estructura temática a ser abordada:

ORIGINAL						
<i>1. Estudio de mercado</i>	<i>2. Proceso de servicio</i>	<i>3. Descripción y justificación de la empresa</i>	<i>4. Plan mercadotecnia</i>	<i>5. Administración de recursos humanos</i>	<i>6. Planeación financiera</i>	<i>7. Aspectos Legales</i>
1.1 Definición del producto o servicio	2.1 Definición detallada del producto o servicio	3.1 Descripción de la necesidad detectada	4.1 Estrategia de precio	5.1 responsables del proyecto	6.1 Inversión inicial	7.1 Constitución legal
1.2 Sondeo del mercado	2.2 Proceso de Producción / prestación del servicio	3.2 Breve descripción del negocio	4.2 Promoción	5.2 Organigrama de la empresa	6.2 Estados financieros proyectados	7.2 Participación del capital de los socios
1.3 Análisis de la industria	2.3 Ubicación Y layout de la empresa y/o planta	3.3 Misión y visión	4.3 Distribución	5.3 Descripción de los puestos	6.3 Indicadores financieros	7.3 Régimen fiscal
1.4 Perfil del cliente y del mercado meta	2.4 Sistema de calidad	3.4 FODA	4.4 Plaza	5.4 Cantidad de personal y costo de nómina	6.4 Plan de contingencia	7.4 Patentes, usos de marca
	2.5 Tecnología de información	3.5 Planteamiento de estrategias y ventaja competitiva				7.5 Asociaciones con entidades
		3.6 Modelo de negocio/cadena de valor				

Tabla 1. Metodología base propuesta por FEMSA y Tecnológico de Monterrey.

No obstante, la adaptación sugerida constó de 6 líneas temáticas, excluyendo de manera íntegra los componentes legales. Este enfoque se justificó debido a que, al tratarse de la creación de una unidad estratégica de negocio interna en Parque Arauco, tales consideraciones legales ya estaban contempladas por la estructura general de la organización. En los demás numerales se excluyeron ciertos elementos que se alejaban del objetivo central de este estudio, dado que se centraba en la instauración interna de una unidad estratégica de negocio dentro de la entidad. Esta refinación metodológica condujo al siguiente esquema estructural propuesto y su relación con cada uno de los objetivos específicos propuestos.

ADAPTACIÓN					
Objetivo 1: Definir oportunidad y analizar la competencia	Objetivo 2: Describir el proceso de la prestación del servicio	Objetivo 3: Establecer el modelo de negocio			Objetivo 4: Evaluar la viabilidad financiera
<i>1. Estudio de mercado</i>	<i>2. Proceso de servicio</i>	<i>3. Descripción y justificación</i>	<i>4. Plan mercadotecnia</i>	<i>5. RRHH</i>	<i>6. Planeación financiera</i>
1.1 Definición del producto o servicio	2.1 Definición detallada del servicio	3.1 Descripción de la necesidad detectada	4.1 Estrategia de precio	5.1 Responsables del proyecto	6.1 Estados financieros proyectados
1.2 Sondeo del mercado	2.2 Ubicación y layout de la empresa y/o planta	3.2 Breve descripción del negocio	4.2 Promoción	5.2 Organigrama de la UEN	
1.3 Análisis de la industria	2.4 Sistema de calidad	3.3 Misión y visión	4.3 Distribución	5.3 Cantidad de personal y costo de nómina	
1.4 Perfil del cliente y del mercado meta		3.4 FODA	4.4 Servicio		
		3.5 Planteamiento de estrategias y ventaja competitiva			

Tabla 2. Adaptación de los autores de la metodología propuesta por FEMSA y tecnológico de Monterrey.

Inicialmente se presentó una descripción concisa de los espacios con los que Parque Arauco disponía en sus activos en aquel momento, enfatizando y delineando sus distintivas características y la diversidad de sus formatos. El propósito de esta sección fue facilitar al lector una comprensión clara de

los recursos con los que la empresa operaba, satisfaciendo las demandas de las marcas interesadas en anunciarse en sus establecimientos a lo largo del territorio nacional.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de mercado, empleando una metodología comparativa. Este análisis tuvo como referencia los centros comerciales que se hallaban dentro de la isócrona en cada ciudad donde Parque Arauco Colombia tenía presencia y que poseían un mix comercial análogo al de sus activos. Las variables de estudio incluyeron la cantidad de espacios destinados a activaciones, las tarifas asociadas, los diferentes formatos y su precio promedio en el contexto del mercado.

Se aplicó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que configura un esquema analítico para estudiar la estructura competitiva de una industria. Este modelo considera la negociación con clientes y proveedores, la posible amenaza de productos o servicios sustitutos, el potencial desafío de nuevos productos entrantes y la rivalidad intrínseca entre los competidores (Porter, 2008) (Alonso, 2022). La aplicación de este marco teórico, propuesto por Porter, facilitó la comprensión de la posición que Parque Arauco detentaba en el mercado y asistió en la toma de decisiones estratégicas con un enfoque en la industria.

Para una comprensión más profunda de la clientela, se procedió a segmentar basándose en diversos perfiles. Estos incluyeron su capacidad de negociación a nivel nacional y sus motivaciones de compra, ya sea para su beneficio directo o para actuar como intermediarios en la comercialización de los servicios ofrecidos por Parque Arauco.

Tras concluir el análisis de mercado, se abordó el estudio del servicio. Se describió su proceso empleando la metodología *customer journey*, la cual se define como "una narrativa que describe la relación de un cliente o posible cliente con una marca o empresa a lo largo del tiempo" (Customer

Journey, 2021). Mediante la implementación de este enfoque, se buscó discernir el trayecto que el cliente emprendía durante el proceso de adquisición de espacios de activaciones. Este análisis se centró en etapas de interacción, identificación de necesidades, puntos de contacto, actores involucrados, grados de esfuerzo requeridos, satisfacciones y experiencias actuales.

En una tercera etapa, se procedió a detallar y fundamentar la instauración de esta innovadora unidad estratégica de negocio dentro de la organización, y se definió el modelo de negocios correspondiente. Se identificó la necesidad percibida utilizando la matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), cuyo propósito es asistir a las entidades en la identificación de oportunidades de crecimiento basadas en sus productos y mercados *target* (Silva, 2022). Posteriormente, se ofreció una descripción concisa del negocio, definiendo objetivos claros y llevando a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es relevante señalar que (Villamil, 2021), en su tesis presentada en la Universidad Pontificia Bolivariana en el año 2021, aplicó, desde una óptica distinta, este análisis a un centro comercial específico de Parque Arauco, el Parque Caracolí. Su estudio arrojó *insights* sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con aspectos operacionales, geográficos y urbanísticos del centro.

En el ámbito del marketing y la gestión comercial, la relación entre una organización y su público objetivo es primordial. Para consolidar y optimizar dicha relación, es imprescindible adoptar herramientas y marcos teóricos que permitan una intervención precisa y efectiva. En este contexto, surgió el marco conceptual de las 4P (Kotler y Keller, 2016), compuesto por Plaza, Promoción, Precio y Producto (o servicio). Estas cuatro dimensiones constituyen pilares fundamentales en cualquier estrategia de marketing. Dentro de este estudio, se emplearon las 4P como una brújula directriz para proponer una gestión integrada y estratégica, orientada al éxito de una nueva unidad de negocios. Al equilibrar y

sintonizar estas variables, conforme al marco metodológico establecido, se esperaba elaborar una propuesta de valor que no solo fuera atractiva y competitiva, sino que también permitiera fortalecer y estrechar las relaciones comerciales con los diferentes segmentos de mercado que habían sido identificados previamente.

La gestión de Recursos Humanos (RRHH) se centró en la estructuración y administración del capital humano de una organización. En este estudio se abordó el organigrama actual de la empresa en su sección Colombia, identificando las posibles áreas de mejora relacionadas con el ámbito de ventas. A partir de este análisis se propuso un organigrama reconfigurado, cuyo diseño se orientó específicamente hacia la eficiencia en ventas, contemplando las distintas plazas y asignando líderes específicos para el manejo integral del proyecto. Esta reestructuración buscó potenciar la función de ventas en el contexto organizacional.

Concluyendo, para el análisis financiero, se esbozaron diversos escenarios basados en posibles estados de resultados, tomando como variables esenciales el número de personas sugeridas para la formación de la UEN y su compromiso temporal, fundamentándose en el estado de resultados propuesto por (Andromeda, 1996), contenido en la cartilla de contabilidad financiera de la Universidad EAFIT.

Se utilizó el kit de herramientas del Diseño Centrado en las Personas (IDEO, 2015), que propuso diseñar los procesos de prestación de servicios basado en la intersección entre 3 factores: deseabilidad, factibilidad y viabilidad. El primer factor tomó en cuenta los deseos de las personas que serían usuarios del servicio, el segundo factor se refirió a la factibilidad técnica y organizacional, y el tercer factor hizo referencia a la viabilidad financiera.

Finalmente, se presentaron los resultados a través de la metodología *Business Model Canvas* propuesta por Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2017), el cual presentó un marco conceptual estratégico que permitió a las organizaciones visualizar, diseñar y replantear sus modelos de negocio de manera integrada y cohesiva. Esta herramienta se presentó en forma de un lienzo dividido en nueve componentes fundamentales que describen cómo una organización crea, entrega y captura valor. Estos componentes son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costos.

Para el diseño, evaluación y ajuste de la propuesta de valor contenida en el *Business Model Canvas*, se integró la herramienta *Value Proposition Canvas* (Osterwalder, 2017) desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, coautores del libro *Generación de Modelos de Negocio*, la cual se dividió en 2 partes principales: el perfil del cliente, que incluyó los trabajos, dolores y ganancias; y la propuesta de valor, que incluyó los productos y servicios, los aliviadores de dolor y los creadores de ganancia. De esta manera se tuvo un enfoque específico entre el segmento de clientes y la propuesta de valor de la unidad estratégica de negocio propuesta.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Debido a la intrincada naturaleza inherente al diseño de un plan de negocio para una unidad estratégica en el seno de una organización ya establecida, se pretende adoptar un enfoque metodológico mixto, integrando aspectos cualitativos y cuantitativos (CUAL-CUAN). A través de la metodología propuesta por FEMSA, se persigue alcanzar una comprensión más abarcadora y detallada de la propuesta. Este enfoque mixto tiene como objetivo generar información enriquecida a través de múltiples observaciones, fortalecer las inferencias basadas en criterios científicos y estimular la innovación teórica mediante procesos de evaluación numérica (Hernández Sampieri et al, 2014).

La justificación para la adopción de este enfoque metodológico radica esencialmente en la capacidad argumentativa. Mediante la integración de ambos métodos cualitativos y cuantitativos, se aspira a sintetizar los razonamientos y argumentos derivados de cada método. Esta combinación proporciona un enfoque complementario, que facilita una perspectiva más holística y una comprensión profunda acerca de la propuesta del plan de negocio (Hernández Sampieri et al., 2014).

A partir de los cuatro objetivos específicos delineados, se expone a continuación el enfoque metodológico correspondiente a las principales metodologías empleadas. En este contexto, se especifica si el enfoque predominante de cada metodología es de naturaleza cualitativa, cuantitativa o mixta.

ENFOQUE METODOLÓGICO OBJETIVO 1:

El objetivo de este estudio exploratorio secuencial es definir la oportunidad y analizar la competencia. La primera etapa cuantitativa consistirá en demostrar que existe un mercado para el servicio propuesto que asocia las variables espacios y precios en una muestra de 12 centros comerciales en diferentes regiones en Colombia, considerados los principales competidores de Parque Arauco. Los

resultados de esta etapa serán complementados con una segunda etapa cualitativa que consistirá en el análisis de la industria a través de la metodología de las 5 fuerzas de Porter y la definición del perfil del cliente utilizando las metodologías de arquetipos del cliente y *buyer* persona.

METODOLOGÍA	INSTRUMENTO Y FUENTE	FORMA DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS
<p>Sondeo del mercado: comparativo de variables, espacios y precios.</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS: 1. Tarifarios espacios publicitarios de Parque Arauco.</p> <p>FUENTES SECUNDARIAS: Bases de datos: 1. Tarifarios otros centros comerciales. 2. Bases de datos de centros comerciales por región 3. Cámara de Comercio regional 4. Base de datos Clientes Parque Arauco.</p> <p>Términos de búsqueda - Espacios de publicidad centros comerciales: precios, disponibilidad.</p>	<p>Elaboración de hipótesis y definición de variables.</p> <p>Definición y selección de la muestra: selección de los principales competidores objetos del análisis.</p> <p>Caracterización y descripción de los espacios publicitarios de los competidores con relación a Parque Arauco.</p> <p>Recolección y Análisis numérico de competitividad de Parque Arauco frente a sus competidores.</p> <p>Reporte de resultados.</p>
<p>Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter</p> <p>ENFOQUE: cualitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS: 1. Entrevistas internas y externas</p> <p>FUENTES SECUNDARIAS: Bases de datos: 1. Harvard Business Publishing (HBP) 2. McGraw-Hill (eBooks) 3. Alpha Cloud 4. Base de datos Clientes Parque Arauco.</p> <p>Términos de búsqueda Análisis de mercado y entorno Estrategia comercial Poder de negociación.</p>	<p>Planteamiento del problema sobre las 5 fuerzas enfocadas a la venta de publicidad en espacios comercializables.</p> <p>Concepción del diseño del estudio.</p> <p>Matriz de sistematización de resultados.</p> <p>Recolección y análisis de los datos.</p> <p>Presentación de resultados.</p>
<p>Perfil del cliente y del mercado meta: arquetipos del cliente y <i>buyer</i> persona</p> <p>ENFOQUE: Cualitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS: 1. Entrevistas con expertos externos. 2. Entrevistas con personal de Parque Arauco.</p> <p>FUENTES SECUNDARIAS: Bases de datos: 1. Base de datos Clientes Parque Arauco.</p> <p>Términos de búsqueda - Espacios de publicidad centros comerciales - <i>Buyer</i> persona para compra de publicidad</p>	<p>Concepción del diseño del estudio.</p> <p>Definición de la muestra del estudio.</p> <p>Recolección y análisis de los datos a través de entrevistas a expertos.</p> <p>Presentación de resultados a través de la creación del <i>buyer</i> persona y los arquetipos del cliente.</p>

Tabla 3. Enfoque metodológico para el objetivo 1. Fuente: creación propia

ENFOQUE METODOLÓGICO OBJETIVO 2:

El objetivo de este estudio secuencial es describir el proceso de la prestación del servicio de alquiler de espacios publicitarios en centros comerciales. La primera etapa cualitativa consistirá en identificar el proceso que debe asumir el cliente para acceder al servicio, que asocia las variables de experiencia y proceso en una muestra de cuatro personas que hacen parte de Parque Arauco o que han contratado los servicios previamente. La información será complementada mediante una segunda etapa cuantitativa que consistirá en hacer el análisis de los precios de Parque Arauco respecto a sus principales competidores, con una muestra cuantitativa de doce centros comerciales ubicados en las regiones de influencia de la empresa.

METODOLOGÍA	INSTRUMENTO Y FUENTE	FORMA DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS
<p>Definición detallada del proceso de prestación del servicio bajo la metodología <i>customer journey</i></p> <p>ENFOQUE: cualitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrevistas con clientes internos y externos. Documentos de procesos de contratación de espacios publicitarios en Parque Arauco. <i>Buyer</i> persona y arquetipos del cliente. <p>FUENTES SECUNDARIAS:</p> <p>Bases de datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Base de datos Clientes Parque Arauco. <p>Términos de búsqueda</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer journey</i> - <i>Customer journey</i> para centros comerciales 	<p>Recopilación de la información actual de Parque Arauco.</p> <p>Identificación del <i>customer journey ASI</i> (actual) a través de la identificación de los puntos de contacto.</p> <p>Creación del <i>customer journey TO BE</i> (deseado).</p> <p>Presentación de resultados a través de una matriz descriptiva con cada una de las fases del <i>customer journey</i>.</p>
<p>Ubicación y layout: descripción de espacios comercializables</p> <p>ENFOQUE: cuantitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tarifarios espacios publicitarios de Parque Arauco. 	<p>Recopilación de información a través de una matriz de sistematización y caracterización de los espacios comercializables de los diferentes centros comerciales de Parque Arauco.</p>
<p>Estrategia de precio</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tarifarios espacios publicitarios de Parque Arauco. <p>FUENTES SECUNDARIAS:</p> <p>Bases de datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tarifarios otros centros comerciales. <p>Términos de búsqueda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios de publicidad centros comerciales: precios, disponibilidad. 	<p>Elaboración de hipótesis y definición de variables.</p> <p>Caracterización de espacios publicitarios de los competidores con relación a Parque Arauco.</p> <p>Recolección y Análisis numérico de precios promedio de Parque Arauco frente a sus competidores.</p> <p>Reporte de resultados con el apoyo de gráficos radiales y tablas de sistematización de la información.</p>

Administración de los recursos humanos	<p>FUENTES PRIMARIAS: Entrevista a la subgerente de RRHH Parque Arauco Colombia</p> <p>FUENTES SECUNDARIAS: PDF Política interna de rango salarial y jerárquico de Parque Arauco año 2022.</p> <p>Bases de datos: 1. Fuente Académica Premier 2. Emerald Emerging Markets Case Studies Collection)</p> <p>Términos de búsqueda Definición de cargo. Niveles jerárquicos. Equidad laboral.</p>	Selección de
ENFOQUE: cualitativo		

Tabla 4. Enfoque metodológico para el objetivo 2. Fuente: creación propia

ENFOQUE METODOLÓGICO OBJETIVO 3:

El objetivo de este estudio con enfoque cualitativo es proponer un modelo de negocio a través de matrices sistematizadas con base en la revisión bibliográfica de 10 casos de estudio similares en el contexto internacional y las entrevistas realizadas a 5 expertos internos y externos (muestra no probabilística dirigida), que trabajan o tienen relación con el servicio de activaciones de Parque Arauco, con el fin de entender los principales enfoques que puede tomar el área propuesta en cuanto a estrategia de crecimiento, estructura organizacional y ventajas y desventajas internas y externas de la empresa.

METODOLOGÍA	INSTRUMENTO Y FUENTE	FORMA DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS
<p>Descripción de la necesidad detectada bajo la metodología Ansoff</p> <p>ENFOQUE: cualitativo</p>	<p>FUENTES PRIMARIAS: Entrevista a expertos internos y externos de Parque Arauco.</p> <p>Bases de datos: 1. Harvard Business Review 2. Emerald Markets Case Studies Collection)</p> <p>Términos de búsqueda Publicidad alternativa en centros comerciales – estrategias de crecimiento del mercado de la publicidad – Penetración de mercado – desarrollo de mercados</p>	<p>Definición del problema.</p> <p>Búsqueda y selección de la literatura a consultar.</p> <p>Sistematización mediante la matriz de Ansoff con relación a mercados y productos.</p> <p>Análisis de resultados.</p> <p>Presentación de resultados.</p>

Tabla 5. Enfoque metodológico para el objetivo 3. Fuente: creación propia

ENFOQUE METODOLÓGICO OBJETIVO 4:

El objetivo de este estudio con enfoque cuantitativo es determinar el impacto de la variación de los espacios disponibles a nivel nacional y de la cantidad y dedicación de las personas comerciales sobre la utilidad bruta proyectada a 2028 de la unidad estratégica de negocio de activaciones para determinar si es posible para la unidad alcanzar una participación del 10 al 12% sobre el EBITDA total de la compañía.

METODOLOGÍA	INSTRUMENTO Y FUENTE	FORMA DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS
Estados financieros proyectados ENFOQUE: cuantitativo	<p>FUENTES PRIMARIAS:</p> <p>1. Entrevista con expertos internos Parque Arauco Colombia (gerente nacional, gerente regional, gerente financiero, gerente RRHH).</p> <p>2. Registros sobre ingresos por activaciones de Parque Arauco.</p> <p>FUENTES SECUNDARIAS:</p> <p>Escala salarial Parque Arauco 2023.</p> <p>Términos de búsqueda Estado de resultados – estado de resultados proyectados – gastos y costos – proyección de ventas</p>	<p>Sistematización de la información histórica sobre ventas por publicidad de Parque Arauco Colombia.</p> <p>Generación de la proyección de ventas a 2028 utilizando métodos estadísticos avanzados.</p> <p>Manipulación de las variables a estudiar de acuerdo con los diferentes escenarios proyectados.</p> <p>Medición de indicadores financieros.</p> <p>Presentación de resultados y recomendaciones</p>

Tabla 6. Enfoque metodológico para el objetivo 4. Fuente: creación propia

Es importante señalar que la selección de muestras para las entrevistas semiestructuradas se efectuó mediante un método no probabilístico y por conveniencia. Esta decisión se fundamentó en la accesibilidad a individuos que laboran para Parque Arauco Colombia y Parque Arauco Global, así como a aquellas personas que han contratado previamente los servicios de activaciones ofrecidos por Parque Arauco.

Para la proyección del *forecast* a 2028 se utilizará un algoritmo supervisado *de machine learning* bajo el marco de aumento de gradiente (*gradient boosting*) conocido como XGBOOST *Extrem Gradient Boosting* (XGBoost, 2023). Este algoritmo proporciona múltiples árboles de decisión ensamblados que son entrenados a partir de datos de entrenamiento conocidos (histórico de ventas por activaciones, tipos de espacio y centro comercial de Parque Arauco) con múltiples variables x_i para predecir la variable y_i .

Una vez creado y entrenado el modelo, se procede a probarlo con el resto de los datos, y a probar su validez a través de la función de pérdida de entrenamiento (seleccionada como el error cuadrado medio) $L(\theta)$ y el término de regularización $\Omega(\theta)$, el cual proporciona el grado de complejidad y evita el sobreajuste de este. De esta manera, se obtiene la función objetivo como:

$$\begin{aligned} obj(\theta) &= L(\theta) + \Omega(\theta) \\ obj(\theta) &= \sum_{i=1}^n l(y_i, \hat{y}_i^{(t)}) + \sum_{i=1}^t \omega(f_i) \end{aligned}$$

Donde t es el número de hojas o pasos, \hat{y}_i es el error cuadrático medio, $\omega(f_t)$ es la complejidad del modelo (o término de regularización).

Para el entrenamiento y validación del modelo se utilizó el histórico de datos mensuales de 2019 a 2023, omitiendo el año 2020 al ser considerado un año inusual debido a la pandemia.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1. ESTUDIO DE MERCADO

7.1.1. Definición del servicio: Alquiler temporal de espacios de publicidad y activaciones de marca en los centros comerciales de Parque Arauco

La red de centros comerciales de Parque Arauco en Colombia, compuesta por Parque La Colina, Parque Caracolí, Parque Arboleda, Parque Alegre, Parque Fabricato y el *Outlet* Arauco Sopó, cuenta con diferentes espacios de publicidad y activaciones de marca que se refieren a un conjunto de oportunidades y plataformas que el centro comercial ofrece a las marcas para promocionar sus productos o servicios. En ambos servicios, el centro comercial proporciona el espacio y la plataforma, pero la producción, instalación y desinstalación corre por cuenta de la marca o su agencia de publicidad. Estos servicios permiten a las marcas llegar a una gran audiencia en un ambiente de consumo activo, creando oportunidades para aumentar las ventas y la lealtad del cliente.

“Sin producción” significa que el centro comercial ofrece el espacio y el hardware (es decir, las pantallas digitales verticales), pero no se encarga de la creación del contenido del anuncio. La responsabilidad de producir y suministrar el contenido del anuncio, como los gráficos, videos, animaciones o material impreso que se mostrarán en la pantalla o se ubicará en el centro comercial, recae en el anunciante o en su agencia de publicidad y deberá ser aprobado previamente por la gerencia de cada uno de los centros comerciales. El anunciante debe asegurarse de que los anuncios se ajusten a las especificaciones técnicas y estéticas proporcionadas por el centro comercial, y de entregar el contenido final a tiempo para su exhibición. Además, toda la logística de instalación y desinstalación corre por

cuenta del anunciante y se deberá realizar de acuerdo con las políticas de cada uno de los centros comerciales.

Estos espacios publicitarios suelen ser alquilados por un período de tiempo específico y el contenido del anuncio puede ser actualizado durante ese período según las necesidades del anunciante (aplicable principalmente a los espacios publicitarios digitales).

La ubicación de estos espacios puede variar dentro del centro comercial, pero suelen estar situados en áreas de alto tráfico para maximizar su visibilidad. Algunas de las zonas más comunes para su ubicación son parqueaderos, talanqueras, ascensores, zonas de descanso, plazoletas de comida, escaleras eléctricas, baños, pasillos comerciales, vidrieras, paredes, fachadas, dinteles, gabinetes, estación de vigilancia y puntos de pago.

Se presenta a continuación la definición de cada uno de los tipos de espacios publicitarios según su clasificación interna.

Espacio de publicidad - vertical		Activaciones de marca - horizontal
<i>Digital</i>	<i>Estática</i>	
Pantallas de gran formato	Vinilos adhesivos	Activaciones de marca
Directorios	Bastidores	Módulo de ventas o burbujas
Tótems	Cajas de luz	Exhibición de productos (gigantismo)
Columnas	Pendones	Volanteo
Formato medio (interior y exterior)		

Tabla 7. Tipo de espacio publicitario de acuerdo con su clasificación. Fuente: creación propia

7.1.2. Sondeo del mercado

Al evaluar la competencia en el sector de centros comerciales, es esencial adoptar un enfoque multidimensional que vaya más allá de simples métricas geográficas o de tamaño. Entender las características subyacentes que definen y diferencian a los centros comerciales, permite una comprensión más profunda de su posición en el mercado y las dinámicas competitivas en juego. Para obtener una imagen completa del paisaje competitivo, es esencial analizar múltiples dimensiones que determinan el atractivo y la eficacia operativa de un centro comercial, por lo que se eligieron las siguientes dimensiones en la selección de los principales competidores de los centros comerciales de Parque Arauco:

- **Distancia Isócrona:** Este concepto se refiere al tiempo que toma llegar al centro comercial desde diferentes puntos, considerando factores como el tráfico y la conectividad de transporte. Un centro comercial con una favorable distancia isócrona posee una ventaja estratégica al ser de fácil acceso para un público más amplio, maximizando así su potencial de atracción.
- **Estrato Socioeconómico del Público Objetivo:** Cada centro comercial tiene un público objetivo basado en diversos factores socioeconómicos. La adecuación entre las ofertas del centro y las expectativas de este público es crucial, los competidores directos serán aquellos centros que apunten al mismo estrato socioeconómico y, por ende, ofrezcan una experiencia de compra y entretenimiento similar.
- **Mix Comercial (Tipo de Tiendas):** El equilibrio entre las diferentes categorías de tiendas (moda, alimentos, electrónica, entretenimiento, etc.) es esencial para garantizar una experiencia de compra diversa y atractiva para los visitantes. Los centros que ofrecen un mix similar competirán directamente por el mismo segmento de consumidores.

- **Ventas de Espacios Publicitarios:** La comercialización de espacios publicitarios es una fuente vital de ingresos para muchos centros comerciales. La eficacia con la que un centro atrae y satisface las necesidades publicitarias de las marcas puede ser un indicador de su salud financiera y su atractivo para los socios comerciales.

Una vez identificados las dimensiones, se procedió a hacer una investigación extensiva de los principales competidores en cada una de las regiones en las cuales Parque Arauco Colombia tiene presencia, indicado con la ciudad principal o intermedia más cercana:

Bogotá - competidores de Parque La Colina (PLC) y Outlet

- *El Retiro Shopping Center:* es un centro comercial ubicado en una de las zonas comerciales más concurridas de Bogotá, cuya visión es convertirse en un ícono a nivel nacional e internacional a través de las experiencias que brindan a sus visitantes (El Retiro Shopping Mall, 2023).
- *Centro Comercial Gran Estación:* es un centro comercial ubicado en el centro occidente de la ciudad de Bogotá cuya visión es ser identificado como uno de los 5 centros comerciales más importantes de Colombia en innovación y experiencias positivas para los visitantes (Gran Estación, 2023).
- *Centro Comercial Santa Fé - Bogotá:* El Centro Comercial Santa Fe, ubicado en el norte de Bogotá, es uno de los malls más modernos y extensos de la ciudad. Con su arquitectura vanguardista, alberga una impresionante variedad de tiendas, zonas gastronómicas y espacios de entretenimiento. Es más que un lugar de compras; es un epicentro cultural y

social, reflejando la vibrante esencia bogotana. Su ambientación y servicios de primer nivel lo posicionan como un *must* para locales y turistas. (Santa Fé, 2023).

- *Centro Comercial Unicentro:* Unicentro Bogotá, inaugurado en 1976, es un emblema comercial de la capital colombiana. Ubicado en el norte, combina tiendas de renombre, gastronomía y zonas verdes, siendo un punto de encuentro para los bogotanos. Con más de cuatro décadas, ha evolucionado adaptándose a las tendencias, manteniendo su esencia y relevancia en la ciudad (Unicentro Bogotá, 2023).

Barranquilla - competidores de Parque Alegre

- *Centro Comercial Buena Vista:* El Centro Comercial Buenavista, situado en Barranquilla, es un referente de modernidad y vanguardia en la costa norte de Colombia. Con una estructura arquitectónica distintiva, ofrece a sus visitantes una selección ecléctica de tiendas, restaurantes y zonas de entretenimiento. Su diseño, que incorpora espacios abiertos y áreas de esparcimiento, refleja la calidez y energía del Caribe. Más que un simple mall, Buenavista es un punto de encuentro social y cultural, siendo una visita obligada para todos en la ciudad (Centro Comercial Buena Vista, 2023).
- *Centro Comercial Viva:* El Centro Comercial VIVA Barranquilla es una expresión de la contemporaneidad y el espíritu caribeño de la ciudad. Emplazado en una de las zonas más dinámicas de Barranquilla, VIVA se destaca por su diseño arquitectónico moderno y su amplia oferta comercial y gastronómica. Albergando a algunas de las marcas más reconocidas, así como espacios de entretenimiento y relax, se ha consolidado como un punto de encuentro para familias y jóvenes. La combinación de compras, diversión y

cultura hacen de VIVA más que un centro comercial: es el corazón palpitante de la vida urbana barranquillera (Centro Comercial VIVA, 2023).

- *Gran Plaza del Sol*: es un centro comercial ubicado en Soledad, Atlántico, sobre una de las vías principales que lleva a Barranquilla, el cual es considerado como punto de encuentro de Soledad y los municipios aledaños. Cuenta con almacenes ancla, plazoleta de comidas, juegos infantiles y salas de cine (Grupo Solín, 2023).

Medellín - competidores de Parque Fabricato

- *Centro Comercial Arkadia*: el centro comercial Arkadia se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín, en el sector de la Mota. Cuenta con una estructura tipo gradería de estadio y su nombre es un homenaje a la tradición textilera de la ciudad, al venir del dios griego Arcos. Abrió sus puertas en el 2019 y cuenta con almacenes ancla, entretenimiento para la familia y consultorios médicos de la Clínica De Las Américas (El Colombiano, s.f.) (Argos, s.f.).
- *Centro Comercial Premium Plaza*: El Centro Comercial Premium Plaza en Medellín es un emblema de tradición y modernidad. Estratégicamente ubicado, alberga una diversidad de tiendas, desde marcas renombradas hasta locales. Su oferta gastronómica refleja sabores globales y regionales, mientras que su terraza ofrece vistas panorámicas de la ciudad. Con cines y eventos culturales, Premium Plaza es un epicentro de entretenimiento y cultura paisa, representando la esencia vibrante de Medellín (Premium Plaza, 2023).
- *Centro Comercial Puerta del Norte*: El Centro Comercial Puerta del Norte, en Bello, Antioquia, es un *hub* de compras y entretenimiento para la zona norte de Medellín. Con

una mixtura de tiendas reconocidas y locales, variada gastronomía y zonas de diversión como cines, se ha consolidado como un espacio comunitario esencial, bien conectado al metro de la ciudad (Puerta del Norte, 2023).

Bucaramanga - competidores de Parque Caracolí

- *Centro Comercial Cacique*: El Centro Comercial Cacique, en Bucaramanga, es un emblema de modernidad y elegancia. Estratégicamente ubicado, destaca por su vasta oferta de tiendas de renombre y espacios gastronómicos. Su arquitectura contemporánea y áreas verdes invitan al esparcimiento. Más que un mall, Cacique se erige como un epicentro cultural y social, siendo un *must-visit* para santandereanos y turistas por igual (Cacique, 2023).
- *Centro Comercial La Florida*: Es un centro comercial ubicado en la ciudad de Floridablanca, Santander, el cual fue inaugurado hace 19 años. Cuenta con almacenes ancla, salas de cine y actividades para realizar en familia (La Florida, 2023).

Pereira - competidores de Parque Arboleda

- *Centro Comercial Victoria Plaza*: El Centro Comercial Victoria Plaza, en Pereira, combina comercio, cultura y entretenimiento en un entorno moderno y vibrante. Con tiendas de renombre, variedad gastronómica y eventos constantes, se ha consolidado como un punto de encuentro esencial, reflejando la energía y dinamismo de la ciudad (Victoria Centro Comercial, 2023).
- *Centro Comercial Unicentro Pereira*: es un centro comercial perteneciente a la cadena de centros comerciales Unicentro, reconocida marca en Colombia por su amplia trayectoria. Está ubicado en el centro del Eje Cafetero y se identifica como una marca emocionalmente

conectada con la ciudad, que genera experiencias de bienestar y felicidad a sus usuarios (Unicentro Pereira, 2023).

7.1.3. Análisis de la industria

5 fuerzas de Porter



Figura 2. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: creación propia

- *Amenaza de nuevos participantes (Bajo)*: A pesar de que Colombia está clasificado como un país con un alto potencial de crecimiento en términos de centros comerciales (Bagdanova, 2021-2), la amenaza de nuevos participantes es baja. La construcción de un centro comercial es un proyecto a largo plazo que requiere una inversión significativa, lo que crea una barrera de entrada para los nuevos competidores.
- *Poder de negociación de los proveedores (Bajo)*: Los proveedores tienen un bajo poder de negociación en esta industria. En el caso de los espacios publicitarios digitales, existen múltiples proveedores disponibles, lo que reduce su poder de negociación. En cuanto a los espacios

publicitarios estáticos, no se requiere la participación de proveedores, lo que reduce aún más su poder.

- *Poder de negociación de los compradores (Alto)*: Los compradores en esta industria tienen un alto poder de negociación debido a la gran oferta de espacios publicitarios en los centros comerciales. A pesar de que las marcas o clientes que suelen hacer publicidad en centros comerciales no son muchas, su poder se ve aumentado por la capacidad de elegir entre numerosas opciones.
- *Amenaza de servicios sustitutos (Medio)*: Existe una amenaza media de servicios sustitutos en esta industria. Esto se debe a la explotación de espacios no convencionales que atraen al mismo público que los centros comerciales y a la diversidad de canales publicitarios, tanto físicos como digitales, disponibles para las marcas o clientes.
- *Rivalidad entre competidores (Alto)*: La industria de los centros comerciales en Colombia es altamente competitiva, con 267 competidores identificados en el país (ACECO, 2021). Específicamente, en Bogotá, el 95.4% de los centros comerciales son de formato grande y están ubicados en estratos altos, lo cual es similar a PLC (Parque La Colina). Este alto nivel de competencia se ve exacerbado por la capacidad de los competidores de reducir significativamente los precios debido al bajo costo de prestación del servicio.

Este análisis de las 5 fuerzas de Porter indica una industria altamente competitiva, con compradores poderosos y una amenaza media de servicios sustitutos. No obstante, la amenaza de nuevos participantes y el poder de negociación de los proveedores son bajos, lo que puede proporcionar alguna estabilidad en la industria.

7.1.4. Perfil del cliente y mercado meta

Para establecer los perfiles del cliente y el mercado objetivo, se utilizó la metodología de segmentación, a través de la cual se busca dividirlos en diferentes grupos que encierran los tipos de clientes con los cuales se tienen relaciones comerciales actualmente y se plantea continuar con ellas.

Se identificaron 4 tipos de clientes principales, a saber:

- **Agencia de medios:** Las agencias de medios son empresas que se enfocan en ofrecer el servicio de una manera 360, es decir, realizan la planificación, negociación y compra de los espacios, asumiendo generalmente un rol estratégico que ofrece a sus clientes la oportunidad de confiar campañas globales garantizando que llegaran a su público objetivo de una manera eficaz.

Como complemento a lo anterior estas agencias también pueden ofrecer en su portafolio un amplio análisis de datos, que nacen de las investigaciones propias realizadas, lo que les da una fuente de información importante para tener una alta asertividad en el momento de mostrar resultados a sus clientes, por último, se caracterizan por contar con un equipo estratégico y de marketing que a menudo trabaja de la mano con el equipo interno de la marca para así poder lograr un objetivo certero bajo las necesidades del contratante.

- **Central de medios:** Una central de medios se caracteriza principalmente por ser el jugador que compra en importantes cantidades los espacios disponibles en diferentes mercados, con el fin de, en su negociación global, lograr un excelente precio y así poder tener un margen de ganancia sobre estos ítems en el momento de entregar estos espacios ya adquiridos a las marcas que desean pautar.

Su mayor enfoque en el mercado es la ejecución, si bien puede prestar servicios de análisis y estrategia, se caracterizan por dominar el mercado de la ejecución e implementación de campañas de gran formato.

- **Cliente directo grande:** Empresas con presencia en Colombia o con intención de hacer publicidad en Colombia con campañas de gran formato a nivel nacional o ciudades principales. Se caracterizan por ser empresas que, si bien se catalogan como empresas grandes, no tercerizan la compra del espacio ni la contratación para producción, instalación y desinstalación de sus campañas, generalmente son clientes actuales del *core* del negocio de Parque Arauco.
- **Cliente directo pequeño:** Se caracterizan porque son empresas o marcas que no tienen intención de hacer campañas de alcance nacional, sino más que todo regional o local; por su bajo presupuesto destinado a este rubro no utilizan agencias o centrales de medios para la negociación de los espacios publicitarios, buscando así eliminar los sobre costos de estos intermediarios. Normalmente son *startups* o empresas grandes con campañas enfocadas en una ciudad.

Tanto las agencias de medios como las centrales de medios trabajan con la adquisición y planificación de medios, las agencias suelen tener un enfoque más holístico y estratégico, mientras que las centrales se centran más en la táctica y eficiencia de la compra de espacios publicitarios y se consideran como arquetipos de clientes diferentes. (Kotler y Keller, 2016)

El principal enfoque del centro comercial para los clientes directos, tanto grandes como pequeños, son las empresas, marcas o almacenes que ya tienen presencia en los diferentes centros comerciales de la red de Parque Arauco; sin embargo, cualquier empresa que quiera hacer uso de los servicios de publicidad de forma directa (sin tener como intermediario una agencia o central de medios), será considerada dentro de esta categoría.

Arquetipos del cliente

A partir de la segmentación que nos arrojó 4 tipos de clientes identificados previamente, se procedió a hacer la definición del arquetipo del cliente para tener una representación general de cada grupo de consumidor, centrada en aspectos universales y con el fin de tener una apropiada segmentación de los clientes.

AGENCIA DE MEDIOS	
Nombre del Arquetipo	<i>ESTRATEGIA 360 - Interconector</i>
Descripción	Esta agencia se especializa en el análisis de datos y resultados previos de campañas implementadas para ofrecer una estrategia 360 a su público objetivo; con el fin de maximizar la presencia de sus clientes en centros comerciales, logrando impactar de manera indirecta sus ventas y reconocimiento de marca.
Datos demográficos	Es de tamaño mediano-grande, de nacimiento de negocio familiar, con un equipo de expertos en marketing, publicidad y diseño; su experiencia está en la creación de campañas de diferentes industrias.
Objetivos	Ofrecer el 360 del proceso para la creación e implementación de una campaña de marketing sin importar su industria, su principal objetivo es brindar una solución completa a las marcas para simplificar el esfuerzo de la empresa y garantizar los resultados planteados
Desafíos y problemas	Necesitan estar al tanto de las últimas tendencias en publicidad, tecnología y diseño, al igual que siempre ser innovadoras para ofrecer soluciones de vanguardia; además, deben garantizar con su eficacia un retorno demostrable en los números de venta o de recordación.
Comportamiento de compra	Estudian muy bien a los centros comerciales donde van a entrar, analizan sus diferentes características que identifican a su público objetivo, buscan crear relaciones a largo plazo, tanto con la marca como con el centro comercial, para generar negocios sostenibles en el tiempo.
Personalidad y valores	Son innovadores y de buenas relaciones, son éticos y comprometidos con sus interlocutores.

Tabla 8. Arquetipo del cliente 1 - Agencia de medios. Fuente: creación propia.

CENTRAL DE MEDIOS	
Nombre del Arquetipo	CANAL NACIONAL - <i>Mayorista</i>
Descripción	Empresa que se dedica a realizar compra masiva de espacios publicitarios para aprovechar su beneficio en el poder de compra y así tener un margen de ganancia en el momento de vender los mismos a diferentes participantes.
Datos demográficos	Empresa con diferentes líneas de negocio, de gran tamaño y años de experiencia, con fuerte presencia a nivel nacional y gran capacidad adquisitiva.
Objetivos	Lograr comprar la mayor cantidad de espacios calificados con AAA con el fin de poder venderlos a diferentes marcas, logrando una utilidad en este ejercicio de compra y venta de espacios para publicidad.
Desafíos y problemas	Mantener un inventario atractivo, detectar posibles espacios para desarrollarlos y siempre tener una cuota innovadora de los mismos.
Comportamiento de compra	Su comportamiento es agresivo y siempre trata de tomar la mayor cantidad de espacios al menor precio posible.
Personalidad y valores	Valoran la innovación en nuevos espacios, son competitivos y decididos.

Tabla 9, Arquetipo del cliente 2 - Central de medios. Fuente: creación propia.

GRANDES MARCAS NACIONALES	
Nombre del Arquetipo	HOME STATUS - <i>Fuerte directo</i>
Descripción	Es una marca reconocida a nivel nacional que busca sostener su posicionamiento de marca y contacto con el cliente, buscando siempre el incremento o sostenibilidad en sus ventas.
Datos demográficos	Empresa con más de 10 años en el mercado colombiano y tal vez con presencia de filiales en otros países, una facturación superior a los \$1.000 millones en el territorio colombiano.
Objetivos	Fortalecer su relación directa con el cliente, su recordación de marca, lanzar campañas que impacten e inviten al cliente al constante consumo de sus productos.
Desafíos y problemas	Busca ser diferente a su competencia, lograr un impacto positivo en sus clientes mediante la innovación y el respeto por las personas, siempre busca llegar al público objetivo.

Comportamiento de compra	Siempre tienen procesos burocráticos que vuelven más lentos los procesos de compra, la toma de decisiones y procesos administrativos son robustos, dejándolos en desventaja frente a la competencia.
Personalidad y valores	Valoran lo tradicional y les entusiasma la innovación, son meticulosos en sus tomas de decisiones y son certeros en los objetivos y resultados de sus intervenciones.

Tabla 10. Arquetipo del cliente 3 -Grandes marcas nacionales. Fuente: creación propia.

STARTUPS Y MARCAS EMERGENTES	
Nombre del Arquetipo	ROTE - <i>Innovador creciente</i>
Descripción	Marcas jóvenes que buscan ganar visibilidad y reconocimiento en el mercado; vendiendo por diferentes plataformas físicas y digitales.
Datos demográficos	Empresas con menos de 5 años y poca planta de personal, suelen tener fuerte presencia digital y buscan traer a sus clientes a vivir una experiencia física.
Objetivos	Ganar visibilidad y reconocimiento, cada vez entrar a más porciones del mercado.
Desafíos y problemas	Su mayor problema es un presupuesto limitado, cualquier inversión que hagan debe ir directamente reflejada en el ingreso, buscan tener visibilidad a un menor costo.
Comportamiento de compra	Sus procesos son flexibles y su toma de decisión es inmediata, su poder adquisitivo es bajo y por eso la decisión de compra es estratégica y menos impactante.
Personalidad y valores	Valoran la innovación y la creatividad; buscan destacar y romper con lo tradicional, y suelen tener un enfoque más moderno y fresco.

Tabla 11. Arquetipo del cliente 4 - Startups y marcas emergentes. Fuente: creación propia.

Comprador o Buyer persona

A partir de los arquetipos de clientes identificados en el numeral anterior, se definieron unos *buyer personas* con perfiles semi-ficticios de cada uno de ellos, para dar con un total de ocho que se presentan a continuación:

AGENCIAS DE MEDIOS

Buyer 1:	Jimmy, director	Antecedentes profesionales
Datos demográficos		<ul style="list-style-type: none"> ● Lidera el departamento de estrategias de medios en una agencia de marketing integral reconocida que lidera el mercado. ● Tiene más de 15 años de experiencia en el mundo de la publicidad y ha establecido relaciones con múltiples medios y centros comerciales.
Edad:	40 años	
Estado civil:	Casado, 1 hija	
Educación:	Especialista en marketing digital y estrategia de marketing	
Objetivos		Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ● Conseguir los mejores espacios publicitarios para sus clientes, garantizando visibilidad y relevancia. ● Establecer relaciones a largo plazo con centros comerciales y otros proveedores de espacios publicitarios. ● Garantizar que las campañas publicitarias se implementen con éxito y logren los KPIs establecidos. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener y equilibrar las expectativas de varios clientes con presupuestos y necesidades diferentes. ● Estar al tanto de las últimas tendencias y oportunidades en el mundo de la publicidad en centros comerciales. ● Negociar tarifas que proporcionen valor tanto para el cliente como para la agencia, que cuiden la relación con el centro comercial o dueño del espacio.

Figura 3, Buyer persona 1 - Agencia de medios – Jimmy, Director. Fuente: creación propia.

CENTRAL DE MEDIOS

Buyer 2:	Juanita, directora de compra espacios AAA	Antecedentes profesionales
Datos demográficos		<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajaba en pequeñas centrales de medios y agencias. ● Posee experiencia liderando grupos de compras y comerciales.
Edad:	32 años	
Estado civil:	Soltera	
Educación:	Maestría en Marketing Digital y Negociación	
Objetivos		Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar la compra de espacios de alto impacto a un menor precio. ● Establecer una mayor rentabilidad en el negocio. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajar con un presupuesto limitado. ● Necesidad de tener espacios innovadores. ● Llegar a la negociación siempre primero antes que sus competidores.

Figura 4. Buyer persona 2 - Central de medios - Juanita, Directora de compras espacios AAA. Fuente: creación propia.

GRANDES MARCAS NACIONALES

Buyer 3:	<i>Diana, Subgerente de publicidad en una marca con presencia a nivel nacional</i>	Antecedentes profesionales
Datos demográficos		<ul style="list-style-type: none"> ● Trabaja para una cadena de tiendas de moda con presencia en todo el país. ● Ha liderado campañas publicitarias en medios nacionales e internacionales. ● Tiene amplio conocimiento en el manejo de equipos.
Edad:	38 años	
Estado civil:	Casada, 1 hija	
Educación:	Maestría en Publicidad y Gerencia Comercial	
Objetivos		Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la visibilidad y relevancia de la marca en los principales centros comerciales. ● Lanzar promociones estacionales que impulsen el tráfico a las tiendas e incrementen sus ventas. ● Reforzar la identidad de la marca en el mercado e incrementar la posición en el market share. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar campañas a nivel nacional manteniendo el presupuesto en funcionamiento óptimo. ● Lograr la ejecución con la mejor calidad coordinando todos los proveedores que intervienen. ● Administrar un amplio presupuesto publicitario optimizando el retorno de inversión.

Figura 5. Buyer persona 3 - Grandes Marcas Nacionales - Diana, Subgerente de publicidad de una marca con presencia a nivel nacional. Fuente: creación propia.

STARTUPS Y MARCAS EMERGENTES

Buyer 4:	<i>Andrés, cofundador y CEO de un emprendimiento de accesorios masculinos</i>	Antecedentes profesionales
Datos demográficos		<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiante y emprendedor ● Ha trabajado durante periodos cortos de su vida en cursos de verano.
Edad:	28 años	
Estado civil:	En una relación, sin hijos	
Educación:	Graduado de administración de empresas	
Objetivos		Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer la marca en el mercado y ganar visibilidad entre el público joven. ● Crecer cada vez más en seguidores y personas que recuerden la marca. ● Incrementar las ventas y el margen de ganancia de cada producto vendido. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Limitaciones de presupuesto para marketing y publicidad. ● Diferenciarse en el mercado.

Figura 6. Buyer persona 4 - Startups y marcas emergentes- Andrés, cofundador y CEO de un emprendimiento de accesorios masculinos. Fuente: creación propia.

7.2. PROCESO DE SERVICIO

7.2.1. Definición detallada del servicio bajo la metodología *Customer Journey*

Para tener una clara identificación de los puntos neurálgicos en el proceso de venta de espacios publicitarios, utilizamos la metodología de *customer journey* con el fin de conocer cómo es este proceso actualmente y mediante una serie de entrevistas con los diferentes tipos de clientes, buscamos conocer los dolores y niveles de esfuerzo. En el siguiente código QR se muestra el análisis realizado y se puede consultar en el Anexo I.



<https://myqrcode.com/qr/aa48883c>

A partir de los hallazgos encontrados en el *customer journey* anterior, se propuso uno nuevo en el cual se buscó mejorar la experiencia del usuario adoptando las siguientes medidas:

- Acompañamiento en todas las etapas del proceso de parte del analista comercial o gerente divisional, los cuales actuarán como gerente de cuenta.
- Centralización de los procesos administrativos como creación de clientes, facturación y pagos en uno solo a nivel nacional; además, se contará con el analista administrativo para agilizar los procesos.
- Establecer tiempos máximos en los procesos de creación de cliente y respuestas sobre aprobación de artes o render y comunicarlo al cliente para que lo incluya dentro de su cronograma y evitar retrasos.

- Capacitación a los clientes en el manejo de la plataforma AIM y DEC para mejorar la experiencia de usuario.
- Capacitación interna al personal de Safety & Security en atención al cliente para mejorar la experiencia del personal que procede a instalar y retirar las piezas publicitarias.

Los resultados de este *customer journey* propuesto se pueden consultar en el siguiente código QR o en el anexo II.

A pesar de las medidas implementadas aún se presentan posibilidades de mejora como la actualización de las plataformas o la disminución de la cantidad de documentos requeridos para los procesos administrativos. Sin embargo, estas modificaciones deberían ser implementadas a nivel corporativo por lo que se salen del alcance de la tesis.

Ubicación y *layout* de los espacios comercializables

Parque Arauco Colombia cuenta con un portafolio de seis centros comerciales: Parque Alegre, Parque Arboleda, Parque Caracolí, Parque Fabricato, Outlet Arauco Sopó y Parque La Colina (PLC). Entre estos, suman un total de 766 espacios comercializables, los cuales se categorizan de acuerdo con su naturaleza y ubicación.

Dentro de estos espacios se destaca la existencia de 184 digitales, 357 estáticos y 225 horizontales. Esta distribución revela una clara apuesta por una combinación de medios tradicionales y digitales, permitiendo una diversificación en la forma en la que las marcas pueden interactuar con el público visitante.

Al analizar la distribución por centro comercial, es notable que Parque Caracolí encabeza la lista con la mayor cantidad de espacios comercializables, sumando 183 en total. Por otro lado, Parque La

Colina y Parque Alegra siguen en la lista con 136 espacios cada uno. Contrastando con estas cifras, el centro comercial *Outlet* cuenta con la menor cantidad, ofreciendo 80 espacios comercializables. Estas cifras evidencian las diferentes dimensiones y enfoques de cada centro, así como la capacidad y potencial que cada uno tiene para albergar distintas actividades comerciales y publicitarias.

Entre los diferentes tipos de espacios comercializables, los vinilos adhesivos se destacan por ser los más numerosos. Estos, que forman parte de la categoría de publicidad estática, suman un total de 263 unidades. El uso de vinilos adhesivos, gracias a su versatilidad y capacidad para captar la atención del consumidor, se ha consolidado como una estrategia clave en la comercialización de espacios.

Se presenta a continuación un breve resumen de los espacios comercializables divididos de acuerdo con su tipo y clasificación, distribuidos en cada uno de los centros comerciales.

<i>Centro comercial</i>								
<i>Subtipo</i>	<i>Espacio</i>	<i>Alegra</i>	<i>Arboleda</i>	<i>Caracolí</i>	<i>Fabricato</i>	<i>Outlet</i>	<i>Colina</i>	<i>Total</i>
Digital	Columnas	0	0	0	0	0	0	0
	Directorios	8	8	8	8	8	8	48
	Formato Medio	8	8	8	8	0	8	40
	Pantallas gran formato	8	8	8	8	8	8	48
	Tótems	8	8	8	8	8	8	48
Total Digital		32	32	32	32	24	32	184
Estática	Bastidores	3	17	5	0	0	9	34
	Cajas de luz	0	11	12	0	9	7	39
	Pendones	0	2	11	0	2	6	21

	Vinilos Adhesivos	54	38	94	52	0	25	263
Total Estática		57	68	122	52	11	47	357
Horizontal	Activaciones de marca	43	8	23	33	43	54	204
	Exhibición de productos	0	0	0	0	0	0	0
	Módulo de ventas	0	0	0	0	0	0	0
	Volanteo	4	2	6	4	2	3	21
Total Horizontal		47	10	29	37	45	57	225
Suma total		136	110	183	121	80	136	766

Tabla 12, Inventarios de espacios comercializables de Parque Arauco Colombia. Fuente: creación propia.

7.3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

7.3.1. Descripción de la necesidad detectada bajo la metodología Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff es una herramienta metodológica de estrategia de marketing utilizada para determinar las futuras direcciones de crecimiento de una empresa. A través de la combinación de productos existentes o nuevos con mercados existentes o nuevos, proporciona cuatro posibles categorías de estrategia. El objetivo es comprender y analizar la aplicación de esta matriz en la creación de una unidad estratégica de "negocios complementarios o activaciones" en centros comerciales.

La diversificación y adaptación son cruciales en el cambiante mundo del marketing y la publicidad. A medida que los centros comerciales buscan redefinirse y mantener su relevancia, la

incorporación de nuevos canales y métodos de publicidad, así como la adaptación a los mercados emergentes, será vital para su éxito a largo plazo.

Se presentan a continuación las posibles estrategias identificadas por los autores en las 4 categorías de la matriz de Ansoff.

		PRODUCTO	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O	Actuales	<p><u>Penetración de mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Espacios de activaciones. -Publicidad estática horizontal y vertical. -Publicidad Digital 	<p><u>Desarrollo de productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Pantallas interiores y exteriores -WIFI
	Nuevos	<p><u>Desarrollo de mercados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Brandeo</i> de escenas de marketing. -<i>Brandeo</i> Columnas. -Patrocinio y <i>brandeo</i> de eventos de temporadas. 	<p><u>Diversificación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Venta de pantallas para transmisiones en vivo. -Venta de pantallas para experiencias 3D. -Publicidad al instante. -Venta de espacios de <i>sound branding</i>. -Marketing olfativo

Tabla 13, Resumen de la Matriz de Ansoff. Fuente: creación propia.

Penetración de Mercado (Productos Actuales en Mercados Actuales).

Aquí, la empresa busca incrementar su participación en los mercados actuales con los productos que ya tiene. En nuestro contexto:

- *Espacios de activaciones:* Los centros comerciales ya ofrecen áreas para activaciones de marca, tales como lanzamientos de productos, muestras y eventos especiales.
- *Publicidad estática horizontal y vertical:* Se refiere a publicidad tradicional que se encuentra, tanto en pisos como en paredes, como *mupis*, carteles o vinilos.

Desarrollo de Nuevos Productos (Productos Nuevos en Mercados Actuales).

La empresa introduce nuevos productos o servicios en sus mercados actuales.

- *Pantallas interiores y exteriores:* Esto sugiere la inclusión de nuevas formas de digitalización en publicidad, como pantallas LED para anuncios, tanto dentro como fuera de los centros comerciales.

Desarrollo de Mercados (Productos Actuales en Mercados Nuevos)

Aquí, la empresa busca vender sus productos actuales en nuevos mercados o segmentos.

- *Escenas de marketing:* Crear ambientes temáticos en el centro comercial que permitan una inmersión del cliente en la esencia de una marca o producto.

Diversificación (Productos Nuevos en Mercados Nuevos)

La estrategia más arriesgada, pues implica introducir nuevos productos en nuevos mercados.

- *Venta de pantallas para transmisiones en vivo:* Permitiendo que las marcas realicen transmisiones en tiempo real, interactuando con su público objetivo.

- *Venta de pantallas para experiencias 3D:* Esta innovadora propuesta permitiría a las marcas crear experiencias inmersivas y tridimensionales para los visitantes.
- *Publicidad al instante:* Un modelo donde las marcas pueden comprar espacio publicitario en tiempo real, adaptando sus mensajes a situaciones específicas o tendencias del momento.
- *Venta de espacios de sound branding:* Utilizando el sonido como un elemento distintivo, las marcas podrían crear ambientes sonoros que potencien su identidad y conecten emocionalmente con los consumidores.

7.3.2. Breve descripción del negocio

En el ámbito de la gestión de centros comerciales, la comercialización tradicional de espacios para locatarios ha sido el núcleo fundamental de las operaciones; sin embargo, con la evolución del mercado y la creciente demanda de espacios publicitarios diversificados, ha surgido la necesidad de establecer unidades de negocio especializadas que se ocupen de estas demandas emergentes. Aquí es donde entra en juego la nueva línea de negocio de Activaciones.

Esta unidad se concibe como un segmento especializado dentro de la estructura organizacional de un centro comercial. Su principal función es gestionar y maximizar los ingresos derivados de fuentes distintas al alquiler tradicional de espacios locatarios. Uno de los componentes más prominentes de esta unidad es la venta y gestión de espacios para publicidad en sus diversas modalidades.

En el caso particular de Parque Arauco, las activaciones publicitarias, término que engloba la explotación de espacios para publicidad estática (horizontal y vertical) y digital, representan una fuente de ingreso complementario que, aunque actualmente compone un porcentaje menor del EBITDA de la compañía, tiene el potencial de crecer significativamente.

La nueva unidad estratégica de negocio de activaciones se distingue por tener un enfoque flexible y adaptativo. Dado que muchas de las activaciones publicitarias pueden no conllevar un contrato tradicional, sino acuerdos comerciales, la unidad debe ser ágil en sus operaciones. Esto implica tiempos de implementación variables, que pueden oscilar desde un día hasta períodos anuales.

Desde el punto de vista de las relaciones, esta unidad tiene la tarea de visitar, comercializar y mantener relaciones con clientes que buscan pautar sus marcas dentro de los centros comerciales. Esto requiere habilidades de negociación y relación, así como un entendimiento profundo de las tendencias actuales en publicidad y consumo, manteniendo la calidad de la experiencia de los visitantes de los centros comerciales.

7.3.3. Misión, visión, objetivo y metas

Misión de la nueva unidad estratégica del negocio de activaciones

“Potenciar la experiencia de marca y optimizar la visibilidad de nuestros socios comerciales a través de soluciones publicitarias innovadoras y adaptativas en nuestros centros comerciales. Estamos comprometidos con la entrega de espacios publicitarios efectivos que generen valor y enriquezcan la interacción entre marcas y consumidores”.

Visión de la Unidad Estratégica de Negocios Complementarios

“Ser reconocidos como líderes en la gestión de publicidad en centros comerciales, impulsando la integración de formatos tradicionales y digitales para ofrecer oportunidades publicitarias inigualables. Aspiramos a que nuestras soluciones complementarias no sólo refuercen la rentabilidad y diversificación de ingresos de nuestros centros, sino que también establezcan tendencias y estándares en el sector”.

Objetivos y metas

El principal indicador para medición del cumplimiento de la nueva unidad estratégica propuesta es la participación en el rubro total del EBITDA de la compañía, el cual se encuentra actualmente en el 6.79% y se tiene como intención alcanzar el 10-12%. Para esto, será importante controlar los ingresos por venta de espacios publicitarios y por activaciones de marca, la tasa de ocupación y el número de activaciones de marca realizadas.

De cara a los clientes, se considera la medición de aspectos como el tráfico generado en zonas de activación y el *engagement* o interacción con las activaciones (medidos en relación con el público que asiste a los centros comerciales de Parque Arauco y que permita a los clientes conocer el impacto generado sobre su publicidad).

Adicionalmente, como unidad estratégica de negocio se plantea la medición de la tasa de renovación de contratos, el tiempo medio para cerrar un contrato y el nivel de satisfacción del cliente; de leads o contactos generados por parte de las personas del área comercial y el costo de adquisición del cliente (CPA), con lo cual la dirección de la unidad tendrá una idea del costo de gastos de marketing, ventas y otros costos relacionados para adquirir un nuevo cliente.

7.3.4. Matriz FODA

Se presenta a continuación un resumen de lo encontrado por los autores en la matriz FODA, seguido por la descripción y contextualización de cada uno de los factores encontrados:

Interno		Externo	
D	- Procesos administrativos complejos.	- CPM bajo en comparación con otros centros comerciales.	O p o r t
e	- No tiene una UEN de dedicación exclusiva.	- Publicidad experiencial.	
b	- No es el core de negocio.	- Pautas de marcas digitales (Netflix, Betplay, HBO, TikTok) en espacios	
i	- No hay una facturación unificada de		
l			

i d a d e s	<p>todas las razones sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay presencia en algunas ciudades principales. 	<p>físicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el presupuesto de marketing como contramedida a la desaceleración de la economía (inflación, intereses TC). - Incremento poblacional en ciudades intermedias. - Al ser una unipropiedad, podemos vender espacios a nivel nacional a diferencia de una propiedad horizontal. 	u n i d e s
F o r t a l e z a s	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento. - Infraestructura. - Alto flujo de clientes objetivo. - Diversificación de mercados objetivos según la sede. - Ubicaciones estratégicas de los centros comerciales. - Mix comerciales adecuado. - Mucho espacio disponible. - Conocimiento del inventario de espacios en tiempo real. - Poder de negociación. - Presencia a nivel nacional. - CPM con posibilidad de crecimiento. - Incremento de espacios mediante tecnologías digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una marca no tradicional de centros comerciales. - No hay contratos a largo plazo. - Alta intermediación de las agencias de publicidad. - Incremento en los impuestos a productos de las marcas presentes. - Potencial de crecimiento del número de centros comerciales en el mercado colombiano. - Explotación de espacios para publicidad no convencionales (universidades). 	A m e n z a s

Tabla 14. Resumen de la Matriz DOFA. Fuente: creación propia.

Fortalezas:

- Fuerte posicionamiento de los centros comerciales de Parque Arauco en las zonas en las que tiene presencia, a pesar de su corta trayectoria en Colombia, generando una ventaja competitiva.
- Infraestructura: los centros comerciales cuentan con instalaciones, equipos y tecnología adecuados para llevar a cabo sus operaciones en el área de espacios publicitarios y activaciones de marca.

- Alto flujo de clientes objetivo en los centros comerciales de Parque Arauco, lo cual es beneficioso para las ventas y la visibilidad de las marcas.
- Diversificación de mercados objetivos según la sede y ubicaciones estratégicas de los centros comerciales, lo que permitiría una segmentación de mercado más efectiva y una mayor captación de clientes para las marcas anunciantes (clientes).
- Mix comercial adecuado: los centros comerciales han logrado un buen equilibrio en su oferta de productos o servicios, haciéndolo atractivo para clientes potenciales.
- Gran cantidad de espacios disponibles, lo que permite tener flexibilidad para adaptarse a nuevas oportunidades o necesidades de los clientes.
- Conocimiento del inventario de espacios en tiempo real para gestionar eficientemente sus recursos y responder rápidamente a las demandas del mercado. Estos elementos podrían aportar a una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos.
- CPM (costo por mil) con posibilidad de crecimiento, ya que los centros comerciales de Parque Arauco tienen la capacidad de aumentar su coste por mil impresiones (CPM) y seguir siendo competitivos en el mercado, una métrica clave en la publicidad.
- Poder de negociación: la empresa tiene una posición fuerte para negociar con proveedores, clientes u otras partes.
- Presencia a nivel nacional: estos factores podrían proporcionar una mayor influencia en las negociaciones y una mayor presencia en el mercado.
- Incremento de espacios mediante tecnologías digitales: La empresa tiene la capacidad de expandir su presencia, alcance e ingresos a través de medios digitales en diferentes ubicaciones en los centros comerciales.

Oportunidades:

- CPM - Costo Por Miles de vistas bajo en comparación con otros centros comerciales, lo que lleva a Parque Arauco a ser una opción más atractiva para los anunciantes en comparación con sus competidores.
- Publicidad experiencial: los centros comerciales de Parque Arauco tienen la capacidad de atraer a clientes mediante experiencias publicitarias inmersivas y atractivas, ya que cuentan con la infraestructura y espacios para esto.
- Pautas de marcas digitales (Netflix, Betplay, HBO, TikTok) en espacios físicos: atraer a nuevas marcas y audiencias al integrar la publicidad digital en espacios físicos e incrementar la base de clientes.
- Incremento en el presupuesto de marketing como contramedida a la desaceleración de la economía (inflación, intereses TC): En tiempos de dificultades económicas, la empresa podría tener la oportunidad de atraer a más clientes si puede aumentar su presupuesto de marketing.
- Incremento poblacional en ciudades intermedias: podrían conducir a una mayor demanda de espacios publicitarios al incrementar los clientes objetivos donde hay presencia de centros comerciales de Parque Arauco.
- Al ser una unipropiedad, se pueden vender espacios a nivel nacional a diferencia de una propiedad horizontal: Esto podría permitir una expansión más fácil y rápida a nivel nacional a las marcas (clientes) interesadas en este objetivo.

Debilidades:

- Los procesos administrativos como la creación de clientes, facturación y demás son complejos, por lo que se podrían ralentizar las operaciones y hacer más difícil la inclusión de nuevos clientes o las campañas a nivel nacional y retrasar las decisiones y acciones.
- Parque Arauco no tiene una unidad estratégica de negocio de dedicación exclusiva para las actividades comerciales y gerenciales de los espacios publicitarios y activaciones de marcas, lo que podría diluir el enfoque y los recursos que serían utilizados para mejorar o expandir la oferta de servicios.
- Los espacios publicitarios y las activaciones de marca no son el core de negocio de Parque Arauco, lo que podría significar que los recursos y la atención se desvíen de otras áreas clave del negocio.
- No hay una facturación unificada de todas las razones sociales, lo que podría causar confusiones, dificultar la gestión y potencialmente llevar a errores en la facturación.
- No hay presencia de centros comerciales de Parque Arauco en algunas ciudades principales y se podría limitar el alcance, la capacidad de crecimiento y la presencia de mercado, especialmente en el enfoque de campañas publicitarias a nivel nacional.

Amenazas:

- Es una marca no tradicional de centros comerciales: podría causar cierto escepticismo o resistencia por parte de los clientes potenciales.
- No hay contratos a largo plazo: menor estabilidad y previsibilidad de los ingresos del área de espacios publicitarios y activaciones de marca.

- Alta intermediación de las agencias de publicidad: reducción del control de las marcas anunciantes en su publicidad y aumento de los costos para ellos. Las relaciones con las agencias de publicidad se vuelven críticas al ser los decisores de la ubicación de la publicidad del cliente final.
- Incremento en los impuestos a productos de las marcas presentes: disminución en la demanda de espacios publicitarios.
- Alto potencial de crecimiento del número de centros comerciales en el mercado colombiano, lo que llevaría a incrementar la competencia en espacios publicitarios.
- Explotación de espacios para publicidad no convencionales (universidades): mayor competencia y erosión de la cuota de mercado, al desviar a los anunciantes hacia opciones de publicidad más novedosas y económicas.

7.4. PLAN DE MERCADOTECNIA

7.4.1. Estrategia de precio

De acuerdo con el análisis de la competencia, en la cual se identificaron los principales competidores para cada uno de los centros comerciales de acuerdo con las principales dimensiones, se realizó un análisis preliminar de los costos promedio de los servicios de alquiler de espacios de publicidad. Estos valores se calcularon sumando los costos unitarios de cada espacio publicitario en el total de espacios publicitarios que tiene disponible cada centro comercial. Se obtuvo la siguiente información:

Ciudad	Mall	Promedio de Valor
Barranquilla	Buenvista	6,980,526.32
	Gran plaza del sol	2,630,714.29
	Parque Alegra	5,285,714.29

	Viva	7,531,250.00
Promedio Barranquilla		5,777,142.86
Bogotá	El Retiro	15,300,000.00
	Gran Estación	7,027,272.73
	Parque la Colina	11,171,875.00
	Santafé	9,221,739.13
	Unicentro	11,200,000.00
Promedio Bogotá		10,978,431.37
Bucaramanga	Cacique	2,678,571.43
	Florida	3,128,000.00
	Parque Caracolí	5,836,842.11
Promedio Bucaramanga		4,178,604.65
Medellín	Arkadia	5,868,750.00
	Parque Fabricato	7,517,647.06
	Premium Plaza	4,363,636.36
	Puerta del Norte	4,900,000.00
Promedio Medellín		5,786,885.25
Pereira	Parque Arboleda	2,658,571.43
	Unipereira	1,014,285.71
	Victoria Plaza	1,675,000.00
Promedio Pereira		1,800,000.00
Promedio Nacional		6,823,000.00

Tabla 15. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial. Fuente: creación propia

A partir de esta información, se encontró que el costo promedio de alquiler de espacios publicitarios a nivel nacional es de \$6.823.000 de pesos, mientras que el costo promedio de los centros comerciales de Parque Arauco es de \$6.446.762 de pesos, por lo que se encuentra por debajo del promedio nacional. Sin embargo, la diferencia de precios entre el más costoso y el más económico es de \$13.625.000 y la desviación estándar es de \$3.579.786, por lo que se procede a analizar por región para obtener información más precisa y un panorama más ajustado en la propuesta de la estrategia de precios.

Bogotá - Parque La Colina

Se realizó un análisis de precios de los competidores previamente detectados en la zona de influencia y se encontró que Parque la Colina se encuentra muy alineado con los espacios que ofrece el mercado, siendo el único centro comercial que no ofrece columnas para publicidad estática, pero en contraposición cuenta con un espacio panorámico e imponente a comparación del resto de centros comerciales.

<i>Mall</i>	Precio promedio mall
El Retiro	15,300,000
Gran Estación	7,027,273
Parque la Colina	11,171,875
Santafé	9,221,739
Unicentro	11,200,000
Promedio región	10,978,431

Tabla 16. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial en Bogotá. Fuente: creación propia

Según la información analizada, el centro comercial con mayor valor promedio de publicidad es el centro comercial el Retiro, mientras que el de menor valor promedio es el centro comercial Gran Estación. Parque La Colina se encuentra un 2% por encima del valor promedio del mercado, \$11.171.875, de acuerdo con los competidores seleccionados, por lo que se considera que está muy alineado con el mismo.

Valor promedio espacios Bogotá

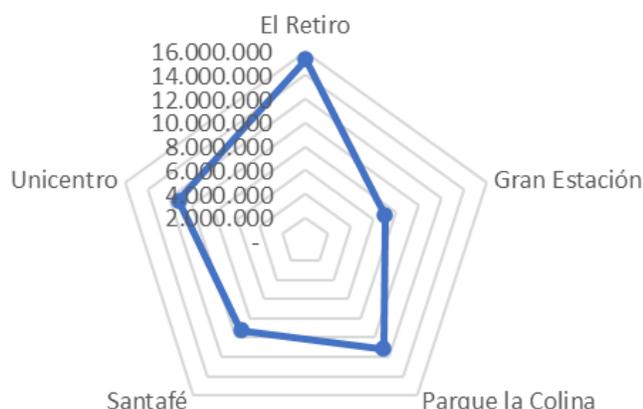


Figura 7. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bogotá. Fuente: creación propia.

Una vez realizado el análisis promedio, en relación al mercado, se identificaron uno a uno los precios por tipo de espacio publicitario y se encontró que, si bien en relación al promedio general, Parque La Colina tiene los precios más altos en cajas de luz, espacio de stand, espacio de vehículo, panorámico, pantallas y vinilos, mientras que tiene los precios más bajos en ascensor, bastidores y pendones.

Espacio	El Retiro	Gran Estación	Parque la Colina	Santafé	Unicentro	Promedio espacio
Arco			6,000,000	5,000,000	7,700,000	6,233,333
Ascensor	6,000,000	14,000,000	5,500,000	9,600,000	6,000,000	7,850,000
Bastidores	25,383,333	12,000,000	9,772,727	12,500,000	17,300,000	14,924,138
Caja de luz	1,450,000	900,000	4,000,000			2,587,500
Columnas	5,400,000	800,000		7,300,000	8,800,000	5,540,000
Escaleras	9,600,000	6,500,000	8,000,000	5,800,000	8,800,000	7,533,333
Espacio stand		3,700,000	11,000,000	8,000,000	8,000,000	7,675,000
Espacio vehículo			22,000,000	18,000,000	21,000,000	20,333,333
Panorámico			30,000,000		12,500,000	21,250,000
Pantallas			16,375,000	15,850,000	10,500,000	15,385,714
Pendones	18,850,000	10,000,000	7,000,000	9,100,000		11,237,500
Talanquera				2,333,333	1,000,000	2,000,000
Vinilo	13,600,000		14,400,000	7,800,000	9,000,000	11,047,059
Promedio mall	15,300,000	7,027,273	11,171,875	9,221,739	11,200,000	10,978,431

Tabla 17. Costo promedio de los espacios de publicidad según la región por centro comercial en Bogotá por espacio publicitario. Fuente: creación propia

Barranquilla - Parque Alegra

Parque Alegra muestra que sus ventas en espacios publicitarios están fundamentadas en vinilos escaleras, bastidores y arcos, dejando oportunidades por fuera como pantallas, columnas, cajas de luz, en el caso de los ascensores su diseño arquitectónico le impide poder vender las puertas de este elemento por su baja visibilidad.

Mall	Precio promedio mall
Buenavista	6,980,526
Gran plaza del sol	2,630,714
Parque Alegra	5,285,714
Viva	7,531,250
Promedio región	5,777,143

Tabla 18. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Barranquilla. Fuente: creación propia

Según la información analizada, el precio promedio de los espacios publicitarios en los competidores de la región es de \$.577.143, en donde el centro comercial Buenavista cuenta con los mayores precios promedios, mientras que los más bajos se encuentran en Gran Plaza del Sol. Parque Alegra, con un valor promedio de \$5.285.714 en sus espacios publicitarios, se encuentra 9% por debajo del valor promedio del mercado.

Valor promedio espacios Barranquilla



Figura 8. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Barranquilla. Fuente: creación propia.

En cuanto al análisis de los espacios publicitarios de manera individual, se identificó que Alegra cuenta con los precios más bajos en arcos y bastidores, y el más alto en escaleras. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, Parque Alegra no cuenta con la totalidad de los espacios publicitarios que ofrecen sus competidores.

<i>Espacio</i>	Buenavista	Gran plaza del sol	Parque Alegra	Viva	Promedio espacio
Arco	5,350,000.00		3,000,000.00		4,566,666.67
Ascensor	3,300,000.00	2,000,000.00		3,550,000.00	3,140,000.00
Bastidores	16,100,000.00		10,666,666.67		13,771,428.57
Caja de luz	2,225,000.00	700,000.00		4,000,000.00	2,266,666.67
Columnas		500,000.00		6,700,000.00	4,633,333.33
Escaleras	2,900,000.00	1,750,000.00	4,000,000.00	3,400,000.00	3,028,571.43
Espacio stand		5,666,666.67			5,666,666.67
panorámico		3,500,000.00		12,000,000.00	7,750,000.00
Pantallas	1,576,666.67			6,850,000.00	3,686,000.00
Pendones	8,800,000.00	2,000,000.00		10,200,000.00	8,000,000.00
Vinilo	16,800,000.00	1,907,500.00	3,875,000.00	10,775,000.00	5,795,882.35
Promedio mall	6,980,526.32	2,630,714.29	5,285,714.29	7,531,250.00	5,777,142.86

Tabla 19. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio en Barranquilla. Fuente: creación

Bucaramanga- Parque Caracolí

Parque Caracolí tiene una mayoría de espacios que ofrecer a comparación de la competencia y tiene los valores más altos del mercado, diferenciándose por que posee tecnología digital que no manejan sus competidores, se puede deducir que tiene una posición de liderazgo en el sector.

<i>Mall</i>	Precio promedio mall
Cacique	2,678,571
Florida	3,128,000
Parque Caracolí	5,836,842
Promedio región	4,178,605

Tabla 20. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bucaramanga. Fuente: creación propia

El valor promedio de los espacios publicitarios en la región de Bucaramanga es de \$4.178.842, con lo cual Parque Caracolí se encuentra 30% por encima del valor promedio y se posiciona como el más

caro de la zona, con un precio de \$5.836.842. El centro comercial con menores precios promedios es Cacique Centro Comercial.

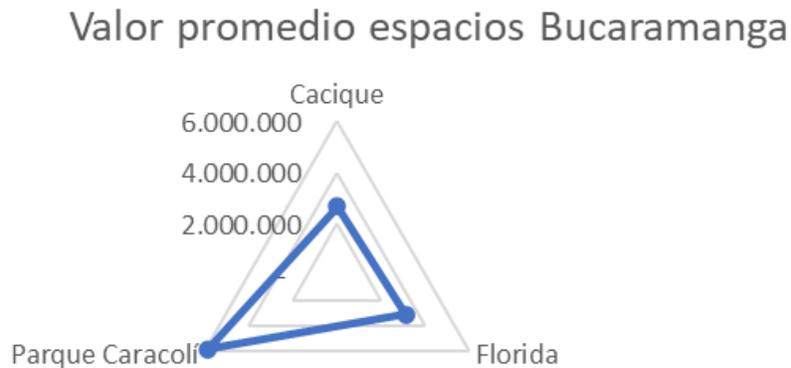


Figura 9. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Bucaramanga. Fuente: creación propia.

A partir del análisis por tipo de espacio publicitario, se puede establecer que Parque Caracolí cuenta con los espacios más bajos en arcos y pendones, y los más altos en bastidores, cajas de luz, columnas y pantallas. Se resalta también que es el centro comercial que cuenta con la mayor oferta en tipos de espacios publicitarios, ya que es el único que ofrece este tipo de servicios.

Espacio	Cacique	Florida	Parque Caracolí	Promedio espacio
Arco		2,500,000	2,000,000	2,250,000
Ascensor	2,900,000	2,600,000	2,900,000	2,800,000
Bastidores		6,200,000	9,500,000	8,400,000
Caja de luz	1,766,667		2,100,000	1,900,000
Columnas	3,150,000	4,880,000		3,726,667
Escaleras	3,200,000	1,700,000	3,000,000	2,775,000
Espacio stand			4,000,000	4,000,000
Espacio vehículo panorámico			6,000,000	6,000,000
pantallas	1,750,000		8,783,333	5,970,000
Pendones		6,200,000	700,000	3,450,000
Talanquera	6,700,000			6,700,000
Vinilo		1,533,333		1,533,333
Promedio mall	2,678,571	3,128,000	5,836,842	4,178,605

Tabla 21. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Bucaramanga. Fuente: creación propia

Medellín- Parque Alegra

Parque Fabricato muestra una amplia oportunidad de crecimiento frente al mercado al no tener presencia de cajas de luz, bastidores, pantallas y talanqueras y un espacio premium panorámico. En los espacios que tiene presencia está muy alineado con el mercado.

Mall	Precio Promedio mall
Arkadia	5,868,750
Parque Fabricato	7,517,647
Premium Plaza	4,363,636
Puerta del Norte	4,900,000
Precio promedio región	5,786,885

Tabla 22. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Medellín. Fuente: creación propia.

El valor promedio de la región es de \$5.786.885, siendo el centro comercial Premium Plaza el de menor valor y Parque Fabricato el de mayor valor promedio, con un previo estimado de \$7.517.647, lo cual lo posiciona 40% por encima del valor promedio de la región.

Valor promedio espacios Medellin



Figura 10. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Medellín. Fuente: creación propia.

En cuanto al análisis por tipo de espacio publicitario, se encontró que Parque Fabricato tiene el menor precio en espacio de vehículos y el mayor valor en cuanto a adhesivos. Se identificó también

que este centro comercial tiene un gran potencial para incrementar su portafolio de servicios en comparación con sus competidores directos.

<i>Espacio</i>	Arkadia	Parque Fabricato	Premium Plaza	Puerta del Norte	Promedio espacio
Arco	6,000,000	5,000,000	4,800,000	4,200,000	5,000,000
Ascensor	6,900,000		4,500,000	4,000,000	5,133,333
Bastidores	8,500,000		1,200,000	4,325,000	5,500,000
Caja de luz	1,850,000		3,400,000		2,366,667
Columnas	3,400,000			2,900,000	3,150,000
Escaleras	6,800,000	3,400,000	3,400,000	2,300,000	3,687,500
Espacio stand	5,000,000	8,000,000	6,700,000	12,000,000	7,925,000
Espacio vehículo panorámico	7,500,000	5,000,000		22,700,000	11,733,333
Pantallas	6,000,000		9,200,000		9,200,000
Pendones	6,000,000		2,000,000		4,000,000
Talanquera	10,000,000	7,000,000	5,500,000		7,500,000
Vinilo	1,700,000				1,700,000
	5,700,000	10,725,000	3,650,000	2,557,143	6,442,105
Promedio mall	5,868,750	7,517,647	4,363,636	4,900,000	5,786,885

Tabla 23. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Medellín.

Fuente: creación propia.

Pereira- Parque Arboleda

En el mercado de Pereira, que es reducido, la competencia directa se encuentra alineada a Parque Arboleda, sin embargo, tiene baja inversión en espacios digitales y no ofrece de manera continua espacios para activaciones horizontales, lo que deja en una posición privilegiada a parque arboleda frente al mercado.

<i>Mall</i>	Precio Promedio mall
Parque Arboleda	2,658,571
Unicentro Pereira	1,014,286
Victoria Plaza	1,675,000
Promedio región	1,800,556

Tabla 24, Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Pereira. Fuente: creación propia

El valor promedio del mercado es de \$1.800.556 por centro comercial, lo que posiciona a Parque Arboleda como el más costoso de la región con un 48%, y un valor promedio de \$2.658.571. Por otra parte, el centro comercial con menor valor promedio es Unipereira.

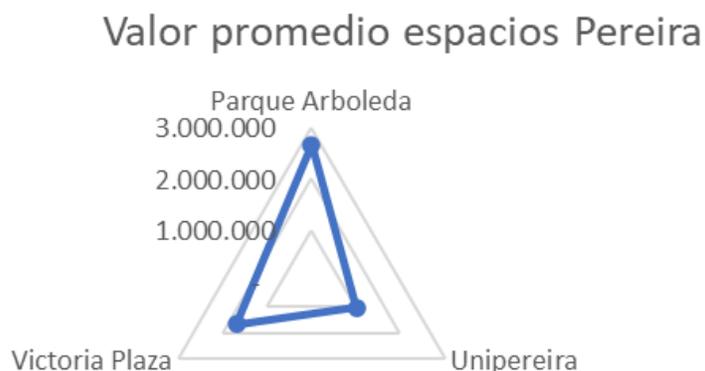


Figura 11. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial en Pereira. Fuente: creación propia.

Al hacer el análisis por cada tipo de espacio publicitario, se encontró que Parque Arboleda tiene los precios más altos en bastidores, espacios stand, pantallas y pendones, y cuenta con una variedad bastante importante de tipos de espacios.

Espacio	Parque Arboleda	Unipereira	Victoria Plaza	Precio promedio espacio
Ascensor	1,350,000	866,667	4,000,000	1,550,000
Bastidores	1,470,000		900,000	1,185,000
Caja de luz	1,200,000	1,200,000		1,200,000
Columnas		400,000		400,000
Escaleras	1,250,000	800,000	1,500,000	1,183,333
Espacio stand	2,500,000	1,566,667		1,800,000
Pantallas	4,840,000	800,000	350,000	3,212,500
Pendones	2,500,000	1,200,000	1,700,000	1,800,000
Talanquera	400,000			400,000
Vinilo	1,000,000	833,333	2,300,000	1,350,000
Promedio mall	2,658,571	1,014,286	1,675,000	1,800,556

Tabla 25. Costo promedio de los espacios de publicidad por centro comercial y tipo de espacio publicitario en Pereira. Fuente: creación propia

7.4.2. Promoción

Con el auge de la mercadotecnia experiencial y la necesidad constante de las marcas de posicionar sus mensajes de forma estratégica, los centros comerciales se han convertido en espacios clave para la publicidad. Aunque el servicio de venta de espacios publicitarios ya existe en nuestro centro comercial, la falta de una unidad especializada ha limitado su potencial. A continuación, se propone una estrategia de promoción para la implementación de dicha unidad.

La primera estrategia propuesta es la Comercial Directa, a través de la cual se busca consolidar una estrategia promocional directa que implique visitas a clientes potenciales para presentar los espacios y ventajas del centro comercial. Asimismo, recibir visitas en el sitio, permitiendo a los clientes seleccionar espacios de primera mano. Es crucial que esta estrategia también incluya un mantenimiento proactivo de las cuentas a cargo, asegurando que los clientes estén informados sobre promociones actuales, cambios de precios y otros aspectos relevantes para su inversión publicitaria.

Para esto, será de vital importancia contar con un análisis de segmentación que permita identificar a las marcas y empresas que pueden beneficiarse más de la publicidad en un entorno de centro comercial. Se proponen entonces 4 segmentos: agencias de publicidad, centrales de medios, clientes grandes y clientes pequeños.

Con los primeros dos segmentos se propone generar o fortalecer las alianzas estratégicas con agencias de publicidad y marketing local, ofreciendo condiciones especiales y capacitaciones sobre el valor añadido de la publicidad en los centros comerciales de Parque Arauco Colombia y la creación de paquetes publicitarios atractivos que combinen diferentes formatos y ubicaciones dentro del centro comercial, permitiendo flexibilidad en función del presupuesto y las necesidades de la marca.

Para la captación de nuevos clientes se proponen estrategias como Jornadas de Puertas Abiertas que consisten en organizar eventos donde potenciales clientes puedan conocer los espacios disponibles, las ventajas del medio y las oportunidades que ofrece el nuevo departamento y campañas de comunicación digital en redes sociales y otros medios digitales, resaltando las ventajas de los espacios publicitarios del centro comercial y promoviendo la especialización de la nueva UEN.

Finalmente, para que esta estrategias y metodologías tengan éxito, se propone contar con capacitación continua para garantizar que el personal de la nueva UEN esté continuamente formado en las últimas tendencias publicitarias y pueda ofrecer soluciones innovadoras a los clientes, que a su vez contribuya a mejorar la experiencia de los visitantes a los centros comerciales.

7.4.3. Distribución

El centro comercial, siendo un ecosistema de interacción y consumo, presenta variados espacios que pueden ser utilizados para fines publicitarios. La distribución, o “Plaza” dentro de la metodología de las 4P, se refiere no solo al lugar donde se ofrece un producto o servicio, sino también a cómo se hace accesible para los clientes potenciales (Kotler y Keller, 2016). En el contexto de la venta de espacios publicitarios, esto implica una estrategia de distribución inteligente y estratégica.

Inicialmente se propone realizar una revisión detallada del mapeo de los centros comerciales identificando espacios estratégicos para publicidad, tales como entradas, salidas, zonas de alto tráfico, áreas de descanso, entre otros, catalogados según su visibilidad, tamaño y potencial impacto, según los históricos y mediciones con los que cuentan en los diferentes centros comerciales.

Con base en lo anterior, se deberá realizar o revisar la segmentación de espacios, que consiste en clasificar los espacios publicitarios en categorías, como premium, estándar y básico, en función de las características previamente mencionadas, para ofrecer opciones a diferentes escalas de inversión y

diseñar paquetes integrados que combinen diferentes tipos y categorías de espacios, permitiendo a las marcas tener presencia en múltiples puntos del centro comercial y en las diferentes sedes en Colombia para maximizar su visibilidad.

Se recomienda contar con flexibilidad temporal que permita a las marcas cambiar de ubicación, adaptarse a temporadas específicas o eventos y, de esta manera, ajustar su estrategia publicitaria según necesidades puntuales.

Finalmente, se deberá contar con asesoramiento personalizado a través de analistas comerciales especializados, que puedan asesorar a las marcas sobre qué espacios se adaptan mejor a sus objetivos, ayudando en la selección y distribución óptima dentro del centro comercial.

7.4.4. Servicio

Los servicios propuestos para la clientela se clasifican en dos categorías principales: publicidad vertical y activaciones horizontales. Dentro de la categoría de publicidad vertical, se incluyen espacios digitales tales como pantallas de gran formato, directorios, tótems, columnas y formatos medianos. En cuanto a las activaciones horizontales, se engloban las activaciones de marca, módulos de ventas o burbujas, exhibiciones de productos en formato gigantismo y el volanteo. A continuación, se proporciona una descripción pormenorizada de cada servicio:

Espacio de publicidad - vertical:

Son espacios publicitarios que se encuentran subdivididos en digital y estáticos, como se presenta a continuación:

- **Digital:** Son circuitos de pantallas que presentan un *reel* (180 segundos) y este se subdivide en espacios comercializables o *spot* (20 segundos). Se refiere a la oportunidad de exhibir anuncios

en formatos digitales como pantallas de video, tótems o columnas digitales. El centro comercial proporciona el espacio y el hardware necesario, pero no se encarga de la creación del contenido del anuncio. La producción y suministro del contenido, ya sea en forma de gráficos, videos o animaciones, corre por cuenta del anunciante o su agencia de publicidad. Estos espacios se suelen alquilar por un período de tiempo específico y el contenido del anuncio puede ser actualizado durante ese período, según las necesidades del anunciante. Los tipos de espacios publicitarios digitales son:

- *Pantallas de gran formato:* Son pantallas digitales grandes que pueden mostrar anuncios con contenido dinámico y atractivo, captando la atención del público en áreas de alto tráfico, de igual forma se pueden encontrar en espacios internos o externos.



Figura 12. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo pantalla gigante en la fachada de Parque Caracolí. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Caracolí

- *Directorios:* Son paneles de orientación digital que, además de proporcionar indicaciones a los visitantes, pueden mostrar anuncios publicitarios, generalmente en una fracción de la pantalla.

- **Tótems:** Son estructuras verticales de pie, independientes, que contienen una o más pantallas digitales. Pueden colocarse en áreas estratégicas para maximizar la visibilidad de los anuncios.



Figura 13. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo tótem en Parque Arboleda. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Arboleda

- **Columnas:** Son superficies verticales de soporte estructural que pueden estar equipadas con pantallas digitales para mostrar anuncios. La ventaja de usar columnas es que suelen ser abundantes y visibles en el centro comercial.



Figura 14. Ejemplo de publicidad vertical digital tipo columnas en Parque Caracolí. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Caracolí

- *Formato medio (interior y exterior):* Son pantallas de menor tamaño que pueden colocarse, tanto dentro como fuera de las tiendas. Su tamaño más pequeño las hace ideales para anuncios más focalizados o específicos.
- **Estática:** Se refiere a la oportunidad de exhibir anuncios en formatos físicos estáticos, como vinilos adhesivos, bastidores, cajas de luz o pendones. Al igual que con los espacios digitales, el centro comercial proporciona el espacio, pero la producción y suministro del contenido gráfico es responsabilidad del anunciante. A diferencia de los espacios digitales, los anuncios estáticos no pueden ser cambiados con la misma facilidad y frecuencia, pero suelen tener un impacto duradero debido a su presencia constante. Los tipos de espacios publicitarios estáticos son:
 - *Vinilos adhesivos:* Son gráficos adhesivos que se pueden pegar en superficies verticales como paredes o ventanas. Estos pueden ser usados para anuncios estáticos.
 - *Bastidores:* Son marcos de metal o madera que sostienen una lona impresa. Son fácilmente intercambiables, permitiendo una rotación de anuncios.

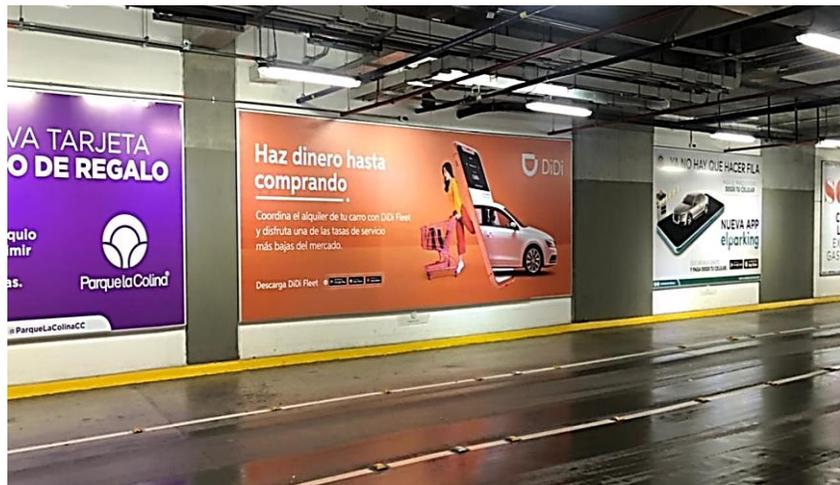


Figura 15. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo bastidor en el parqueadero de PLC. Tomado de: Tarifario 2023 Parque la Colina.

- *Cajas de luz:* Son paneles con iluminación interna que hacen que los anuncios sean más visibles, especialmente en condiciones de poca luz. Pueden usarse tanto en interiores como en exteriores.

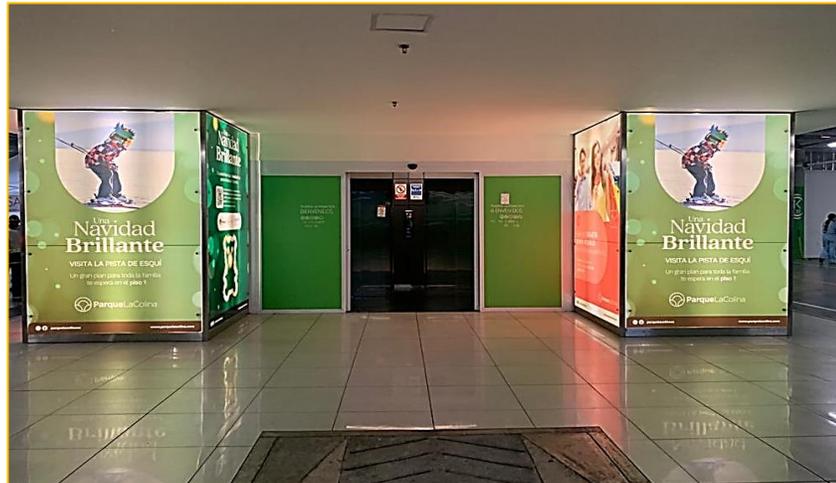


Figura 16. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo cajas de luz en PLC. Tomado de: Tarifario 2023 Parque la Colina.

- *Pendones:* Son banderas o pancartas verticales que suelen colgarse o sostenerse en soportes. Son visibles a la distancia y pueden ubicarse en áreas de alto tráfico para una máxima visibilidad.



Figura 17. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo pendones de Parque Caracolí. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Caracolí

Activaciones de marca - horizontal

- **Activaciones de marca:** Este servicio se refiere a eventos o experiencias de marketing en vivo que se llevan a cabo en el centro comercial para aumentar la conciencia de la marca, generar interacción con el cliente y crear una impresión duradera. Las activaciones de marca pueden tomar muchas formas, desde stands de degustación de productos y lanzamientos de productos, hasta espectáculos, concursos y experiencias interactivas. El objetivo es hacer que la marca cobre vida en el entorno físico, permitiendo a los clientes interactuar con ella de una manera más personal e inmediata.



Figura 18. Ejemplo de activación de marca en Parque Alegre. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Alegre

- **Módulo de ventas o burbujas:** Son estructuras pequeñas y autónomas que se encuentran usualmente en pasillos o espacios abiertos dentro del centro comercial. Estos módulos, también conocidos como "burbujas", proporcionan un espacio dedicado para vender productos o servicios, promocionar una marca o interactuar directamente con los clientes. Los módulos de ventas pueden ofrecer una variedad de productos, desde electrónica hasta

cosméticos, y suelen estar atendidos por representantes de la marca que pueden proporcionar información adicional y asistencia a los clientes.



Figura 19. Ejemplo de activación de marca en Parque Arboleda. Tomado de: Tarifario 2023 Parque Arboleda

- **Exhibición de Producto (gigantismo):** Este es un tipo de publicidad en el punto de venta que utiliza representaciones a gran escala o versiones reales de un producto para llamar la atención de los clientes. Las exhibiciones de productos a gran escala, o "gigantismo", pueden ser versiones enormes de un producto, lo cual resulta especialmente eficaz para atraer la atención en un espacio grande como un centro comercial. La exhibición de carros en los centros comerciales es un ejemplo común de este tipo de publicidad. Los carros se colocan en áreas de alto tráfico para atraer la atención y generar interés, y a menudo se combinan con personal de ventas que puede proporcionar información adicional y concertar citas de prueba de manejo.



Figura 20. Ejemplo de publicidad vertical estática tipo cajas de luz en PLC. Tomado de: Tarifario 2023 Parque la Colina.

- **Volanteo:** Esta es una técnica de marketing directo que implica distribuir volantes, folletos o panfletos a los transeúntes en lugares de alto tráfico, como centros comerciales. Los volantes suelen contener información sobre un producto, servicio o evento, y pueden incluir ofertas especiales, cupones o detalles de contacto. El volanteo puede ser realizado por personal del centro comercial o por representantes de la marca, y es una forma efectiva de llegar directamente a potenciales clientes con ofertas específicas.

7.5. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

7.5.1. Responsables del proyecto

Los encargados de liderar el proyecto deberían ser los directivos de las áreas comercial y de experiencia del cliente. Estas dos áreas representan las directrices fundamentales que el proceso de activaciones debe seguir. Es esencial asegurar la consecución de los objetivos numéricos mientras se preserva la experiencia, tanto del cliente que adquiere los espacios como del visitante del centro comercial. Es imperativo garantizar que la visita sea placentera, manteniendo un equilibrio adecuado en la publicidad presentada durante el transcurso de la misma.

7.5.2. Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios Complementarios

Dentro de la estructura organizativa actual de Parque Arauco, se cuenta con un Gerente General para Colombia, quien supervisa tanto a la Gerencia Comercial como a la Gerencia de Experiencia. Para garantizar una integración sinérgica de la publicidad con la experiencia del visitante, diseñada para garantizar que todas las actividades publicitarias se realicen de manera eficiente y coherente, alineándose siempre con la visión y misión del centro comercial.

El organigrama estructural presentado sitúa a un jefe para esta nueva unidad, que reportaría directamente a la Gerencia Comercial de Parque Arauco. Esta alineación es estratégica, ya que la venta y posicionamiento de espacios publicitarios están intrínsecamente ligados a las estrategias comerciales del centro. Adicionalmente, el jefe de la nueva unidad trabajará en colaboración estrecha con la Gerencia de Experiencia, asegurando que la publicidad se integre de manera coherente y enriquecedora a la experiencia global de los visitantes del centro comercial.

El jefe de la unidad tendrá múltiples responsabilidades, entre las que se destacan: la coordinación general de la unidad, la aprobación de artes publicitarias, el manejo de cuentas clave y nacionales, y la supervisión general de las operaciones.

Bajo la dirección del jefe, el centro comercial ha propuesto un equipo diverso para gestionar eficientemente todos los aspectos del negocio:

- **Analistas Comerciales:** Su principal función será la venta de espacios publicitarios, encargándose de identificar, atraer y gestionar clientes potenciales. Cada analista comercial estará ubicado en una región donde Parque Arauco tiene presencia y gestionará las ventas en dicha región, cumpliendo así con la estrategia promocional visitando clientes y recibiendo visitas en

sitio. Esta tarea la cumplen actualmente los jefes de relación comercial actuales, sin dedicación exclusiva.

- **Analista Administrativo:** Desempeña un papel clave en la administración y gestión de la unidad, ocupándose del análisis del negocio, creación de nuevos clientes en el sistema, facturación y gestión de pagos.

Dentro de la estructura actual no existe un perfil técnico, ya que este servicio lo presta una agencia de medios aliada de Parque Arauco, pero será fundamental incluirlo dentro de la estructura organizativa para poder prestar el servicio de forma efectiva a los clientes. El perfil propuesto es el siguiente:

- **Técnico Digital:** es fundamental para la parte digital del negocio, encargándose de las operaciones relacionadas con los medios digitales, manejo del software publicitario, relación con los proveedores de Software y Hardware y carga de contenido digital.

7.5.3. Cantidad de personal y costo de nómina

A diferencia de la estructura actual, en la creación de la nueva unidad de negocios complementarios se propone una dedicación exclusiva para la unidad estratégica de negocio y se estima que deberán ser entre 4 y 8 personas, según los escenarios a evaluar en el punto 6. Los costos de nómina utilizados serán los siguientes:

Jefe Divisional: 16.000.000

Analista y técnico: 4.000.000

Cabe resaltar que estos valores están expresados en pesos colombianos, son netos por lo que deben ser afectados por el factor prestacional y la información fue suministrada de manera aproximada por la gerencia de personas de Parque Arauco, basada y adaptada de su tabla de compensación propuesta para el año 2023 (Parque Arauco, 2023).

7.6. PLANEACIÓN FINANCIERA

7.6.1. Estados financieros proyectados

En el ejercicio de realizar un análisis financiero proyectado, el primer paso que se realiza es tomar el escenario actual de las personas a intervenir, resultados, inversiones costos y gastos, con el fin de plantear un estado de resultados base, se plantea una proyección hasta el año 2028 teniendo en cuenta lo siguiente:

- Los salarios, costos y gastos se incrementan año a año con un IPC planteado del 10%, los datos iniciales fueron suministrados por la gerencia de operaciones y mantenimiento (participación del 20% del total del rubro).
- Las ventas proyectadas año a año son el resultado de la aplicación del método estadístico de *machine learning XGBoost* (ver sección Diseño Metodológico) para la proyección de ventas, tomando en cuenta el comportamiento histórico de las mismas mes a mes desde enero del año 2019, sin tomar en cuenta el 2020, año en el que se presentó el Covid-19 y se considera un año atípico.
- El costo de personal administrativo sale de tomar el 15% de la participación de las ventas de activaciones sobre el total del EBITDA del mismo año y multiplicarlo por el valor aproximado del total de la nómina de la división Colombia de Parque Arauco para el año analizado (entregado como valor aproximado por la gerencia administrativa y financiera), para los escenarios futuros se afectará este incremento también con el IPC planteado (10%).

Teniendo en cuenta lo anterior, el ejercicio arroja una utilidad por año de la siguiente forma:

Año	Utilidad Bruta
2019	2,458,038,912
2020	1,048,715,925
2021	2,419,652,111
2022	935,076,446
2023	6,067,693,466
2024	6,466,219,732
2025	7,368,775,168
2026	8,372,799,097
2027	9,509,360,302
2028	10,795,890,047

Tabla 26. Utilidad bruta de Parque Arauco proyectada hasta 2028

Con este escenario inicial se plantean 3 escenarios adicionales que varían en los siguientes datos:

- El valor en dinero de incrementos de ocupación se toma de acuerdo con el precio promedio de precios de espacio y a la participación de cada centro comercial del total de las ventas nacionales.
- Se toma el supuesto de que la contratación de un analista fijo para cada región incrementa la ocupación en un 20% de su respectivo centro comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior, los escenarios propuestos son los siguientes.

- Escenario 1
 - Un incremento de un 20% en el total de espacios a nivel nacional con la totalidad de la estructura propuesta en el organigrama planteado.
- Escenario 2
 - Un incremento del 20% de ocupación en Parque Fabricato y Parque Alegre con la contratación de sus analistas regionales con dedicación del 100% y manteniendo en el

resto de las regiones la nómina inicial, reflejando un incremento nacional en las ventas de un 5%.

- Escenario 3
 - Un incremento del 20% de ocupación en Parque la Colina, Parque Arboleda y Parque Caracolí, con la contratación de sus analistas regionales con dedicación del 100% y manteniendo en el resto de las regiones la nómina inicial.

Dando como resultado el siguiente número de utilidad neta por cada escenario:

	Utilidad Bruta			
Año	Base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
2019	2,458,038,912	2,458,038,912	2,458,038,912	2,458,038,912
2020	1,048,715,925	1,048,715,925	1,048,715,925	1,048,715,925
2021	2,419,652,111	2,419,652,111	2,419,652,111	2,419,652,111
2022	935,076,446	935,076,446	935,076,446	935,076,446
2023	6,067,693,466	5,747,243,466	5,747,243,466	5,777,819,466
2024	6,466,219,732	7,501,413,147	6,279,643,867	7,061,789,490
2025	7,368,775,168	8,551,238,617	7,174,479,389	8,054,527,386
2026	8,372,799,097	9,722,947,173	8,171,433,311	9,161,733,334
2027	9,509,360,302	11,050,388,446	9,301,824,253	10,416,293,645
2028	10,795,890,047	12,554,148,748	10,583,382,329	11,837,706,144

Tabla 27. Utilidad bruta calculada para los 3 escenarios planteados. Fuente: creación propia

8. RESULTADOS

8.1. BUSINESS MODEL CANVAS

A partir de la información recopilada en los capítulos anteriores y utilizando la metodología del *Business Model Canvas*, se presentan a continuación los resultados.

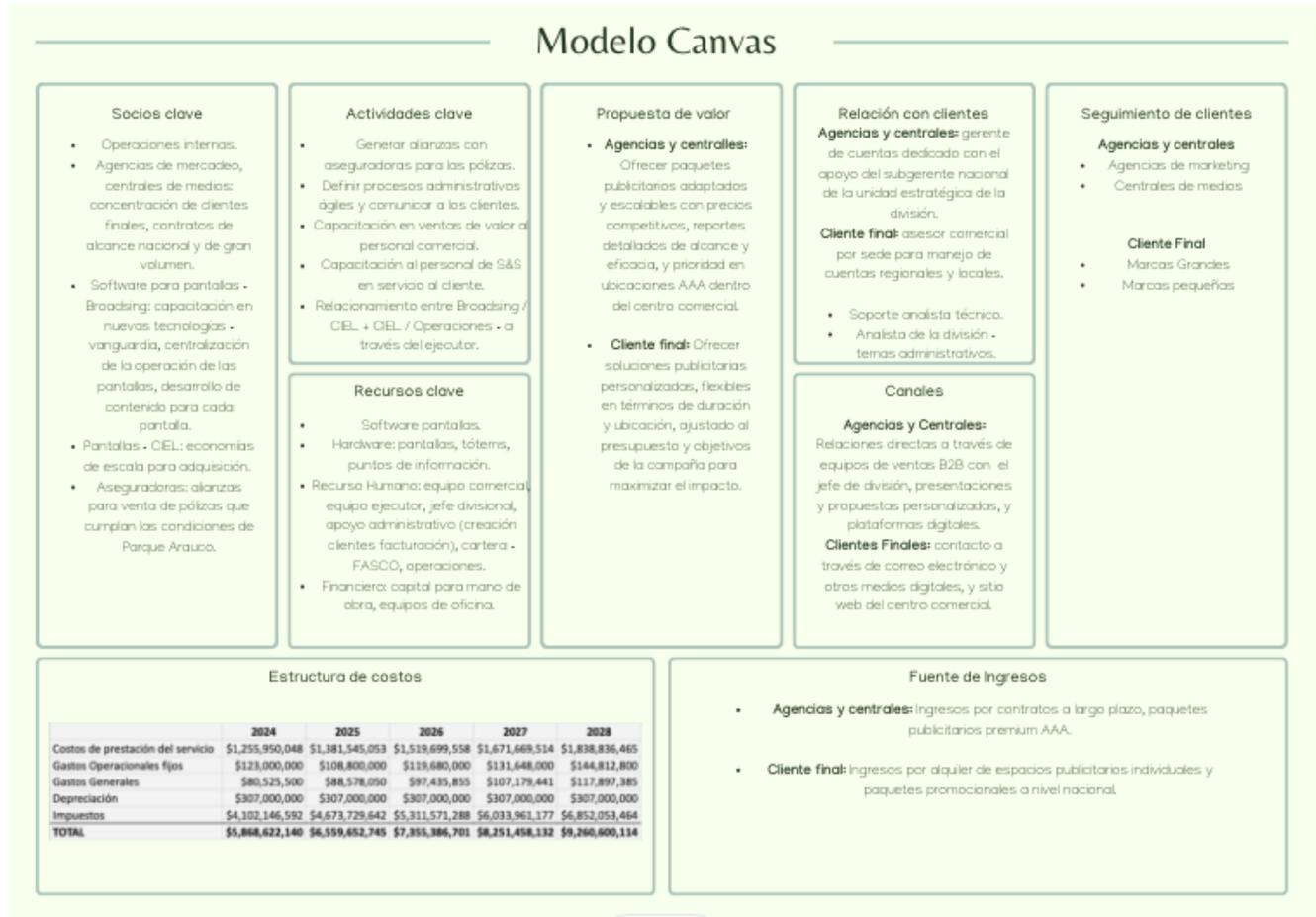


Figura 21. Business Model Canvas. Fuente: creación propia.

8.1.1. Segmento de clientes

A través del estudio presentado en esta investigación, se han identificado cuatro segmentos de clientes distintos, cada uno con características y necesidades específicas.

En primer lugar, se encuentran las **agencias de medios**, entidades especializadas que desempeñan el papel de intermediarias entre las marcas y los medios de comunicación. Estas agencias están a cargo de diseñar y ejecutar campañas publicitarias en representación de las marcas, y requieren espacios publicitarios que se alineen con la visión y objetivos de sus clientes.

Las **centrales de medios**, por otro lado, actúan principalmente en la planificación y compra de espacios publicitarios, buscando las mejores oportunidades y tarifas para sus clientes, y suelen trabajar en estrecha colaboración con las agencias de medios para garantizar una distribución efectiva de las campañas.

El tercer segmento se compone de **marcas grandes** que, para los propósitos de esta tesis, son aquellas con la capacidad y el interés de lanzar campañas publicitarias a nivel nacional. Dado su alcance y escala, estas marcas buscan maximizar su visibilidad y presencia en múltiples centros comerciales en todo el país.

Finalmente, están las **marcas pequeñas**, aquellas que, debido a su tamaño, alcance o presupuesto, optan por centrar sus esfuerzos publicitarios en una sede específica del centro comercial. Estas marcas valoran la proximidad y relevancia local y suelen orientar sus campañas hacia una audiencia más específica y regionalizada.

Para el propósito de las secciones siguientes, las agencias y centrales de medios se agrupan en un segmento, mientras que las marcas grandes y pequeñas serán agrupadas en otro segmento denominado cliente final.

8.1.2. Relaciones con clientes

Dentro del *Business Model Canvas*, el componente de las relaciones con clientes juega un papel vital en definir cómo una entidad se comunica y colabora con sus respectivos segmentos de mercado. En

el caso específico analizado en esta investigación, se evidencia un diseño detallado y personalizado de las relaciones con clientes, adaptado según el segmento de interés.

Agencias y centrales de medios: Este segmento es atendido por un gerente de cuentas dedicado, lo que garantiza una atención especializada y continua. Esta figura se complementa con el apoyo del subgerente nacional perteneciente a la unidad estratégica de la división, asegurando que las necesidades y requerimientos de estas entidades sean atendidos con un alto grado de profesionalismo y conocimiento del sector.

Cliente final - marcas grandes y pequeñas: Con una visión más regionalizada, las marcas, ya sean de gran envergadura o de carácter más local, son asistidas por un asesor comercial asignado por sede. Esta figura es esencial para gestionar cuentas regionales y locales, proporcionando una atención cercana y ajustada a las particularidades de cada marca y su contexto geográfico.

Soporte técnico: Se reconoce la importancia del aspecto técnico y creativo en las campañas publicitarias. Para ello, el analista técnico de Parque Arauco brinda apoyo directo al creador de arte del cliente, facilitando la colaboración y asegurando que los aspectos técnicos estén en consonancia con los requerimientos y estándares del centro comercial.

Soporte administrativo: Más allá de la gestión comercial y técnica, los aspectos administrativos son fundamentales para una relación fluida y eficiente. En este sentido, un analista de la división está destinado a proporcionar soporte al cliente en temas administrativos, simplificando procesos y atendiendo consultas relacionadas con esta área.

8.1.3. Canales

La estructura propuesta en esta investigación refleja una estrategia claramente definida y adaptada, según las características de cada segmento de clientes.

Agencias y Centrales de Medios: Las relaciones con este segmento se caracterizan por su naturaleza directa y especializada. Se establecen principalmente a través de equipos de ventas B2B, liderados por el jefe de división. Esta relación no solo se basa en el contacto directo, sino también en la elaboración de presentaciones y propuestas personalizadas que atienden las necesidades específicas de las centrales de medios. Adicionalmente, se hace uso de plataformas digitales especializadas, optimizando la interacción y proporcionando herramientas adecuadas para este tipo de cliente.

Clientes Finales: El acercamiento a este segmento es más generalizado, aprovechando medios digitales para establecer y mantener el contacto. Las principales vías de comunicación son el correo electrónico y el sitio web del centro comercial, que sirven como puntos de contacto primarios. A través de estos canales, se facilita la difusión de información, la resolución de dudas y el establecimiento de una comunicación efectiva con el cliente final.

- *Awareness:* envío de correos electrónicos dirigidos a contactos de bases de datos especializadas presentando el servicio - solicitud de reuniones con clientes - workshops virtuales masivos por segmento de clientes.
- *Evaluation:* envío o presentación presencial/virtual de la presentación de la propuesta de valor, servicios y capacidad.
- *Purchase:* creación del cliente, aprobación de artes, pago del servicio, compra de pólizas si es necesario.
- *Deliver:* Entrega del espacio bajo las condiciones contratadas (puntos de luz, agua), aceptación por parte del cliente.
- *After-sales:* solución de PQRS a través de los asesores comerciales/gerente de cuentas, recepción del espacio al finalizar el servicio.

8.1.4. Propuesta de Valor - *Value Proposition Canvas*

El proceso de conceptualización y desarrollo del *Value Proposition Canvas*, o Lienzo de Propuesta de Valor, no se realizó de manera aislada, sino que se nutrió de diversas fuentes de información y herramientas preexistentes. Uno de los insumos más relevantes para esta metodología fue el "*Customer Journey*" o Viaje del Cliente. Esta herramienta, que detalla la experiencia del usuario desde su primer contacto con una marca hasta la post-compra, proporcionó *insights* cruciales sobre las necesidades, percepciones y *pain points* de los clientes en cada etapa de su interacción con el servicio o producto.

Además, cabe destacar que, durante la fase de segmentación de clientes, se identificaron inicialmente cuatro segmentos distintos. Sin embargo, tras un análisis detallado, se determinó que dos de estos segmentos compartían características y comportamientos tan similares que podían agruparse en una única categoría. Esta decisión no sólo simplificó la estructura del *Value Proposition Canvas*, sino que también permitió una definición más clara y enfocada de las propuestas de valor específicas para cada segmento agrupado.

Canvas de la propuesta de Valor

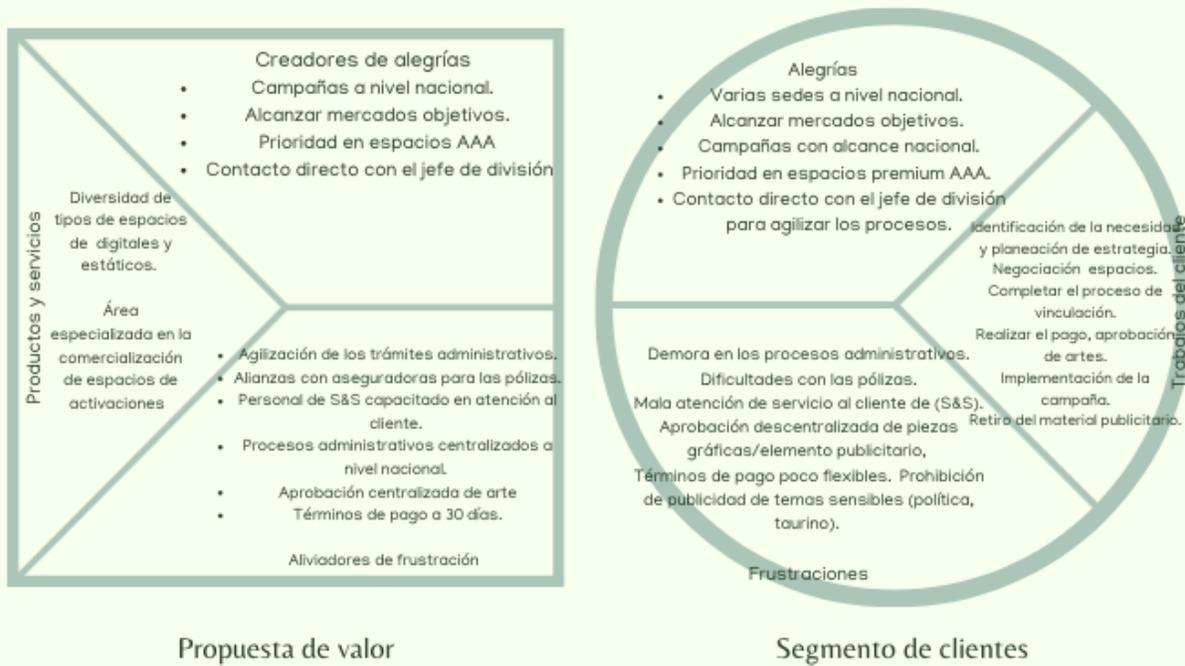


Figura 22. Value Proposition Canvas. Fuente: creación propia.

De esta manera, se llega a dos propuestas de valor para cada uno de los segmentos de clientes agrupados:

- **Agencias y centrales de medios:** Ofrecer paquetes publicitarios adaptados y escalables con precios competitivos, reportes detallados de alcance y eficacia, y prioridad en ubicaciones AAA dentro del centro comercial.
- **Cliente final:** Ofrecer soluciones publicitarias personalizadas, flexibles en términos de duración y ubicación, ajustadas al presupuesto y objetivos de la campaña para maximizar el impacto.

Se presenta a continuación el desarrollo del *Value Proposition Canvas* por cada uno de los segmentos de cliente:

Segmento de cliente

Alegrías:

- Disponer de varias sedes a nivel nacional.
- Alcanzar mercados objetivos en las campañas publicitarias.
- Realizar campañas con alcance nacional.
- Prioridad en espacios premium AAA.
- Contacto directo con el jefe de división para agilizar los procesos.

Tareas del cliente:

- Identificación de la necesidad del cliente final y realizar la planeación de estrategia.
- Negociación y confirmación de espacios publicitarios de acuerdo a su necesidad.
- Completar el proceso de vinculación a través del envío de la documentación y creación de usuario.
- Realizar el pago, enviar el soporte y enviar los artes para aprobación.
- Implementación de la campaña a través de la creación de usuarios, envío de documentos y solicitud de permisos.
- Retiro del material publicitario.

Frustraciones:

- Demora en los procesos de creación del cliente y solicitud excesiva de documentos.
- Dificultades para la adquisición de pólizas cuando son requeridas.

- Mala atención de servicio al cliente por parte del personal de seguridad y protección (S&S).
- Procesos administrativos descentralizados a nivel nacional.
- Aprobación descentralizada de piezas gráficas/elemento publicitario.
- Términos de pago poco flexibles.
- Prohibición de publicidad de temas sensibles (política, taurino).
- Cliente final: requerimiento para creación como clientes, tiempos para la ejecución, precio, producción, instalación, desinstalación, falta de atención por el tamaño de la empresa, intermediación de la agencia para trámites administrativos, pago por adelantado.

Propuesta de valor

Creadores de alegrías:

- Campañas a nivel nacional en las diferentes sedes de Parque Arauco.
- Alcanzar mercados objetivos: caracterización mediante datos demográficos y reconocimiento facial para garantizar el mercado objetivo.
- Prioridad en espacios AAA: ubicación estratégica de los activos de Parque Arauco.
- Contacto directo con el jefe de división: atención personalizada a través de la disponibilidad de personal de servicio al cliente especializado.
- Creadores Alegrías del cliente: incremento en las ventas, posicionamiento de marca, campañas a nivel nacional, centralización de procesos, alcance a diferentes segmentos de clientes - estratos, alcance a clientes de tránsito externo.

Aliviadores de Frustraciones:

- Demora en los procesos de creación del cliente y solicitud excesiva de documentos: agilización de los trámites administrativos y simplificación del proceso de creación del cliente.
- Dificultades para la adquisición de pólizas cuando son requeridas: Generar alianzas con aseguradoras para los contratos con Parque Arauco.
- Mala atención de servicio al cliente del personal de seguridad y protección (S&S): Personal de S&S capacitado en atención al cliente.
- Procesos administrativos descentralizados a nivel nacional: procesos administrativos centralizados a nivel nacional.
- Aprobación descentralizada de piezas gráficas/elemento publicitario: Aprobación centralizada de piezas gráficas por parte del jefe divisional.
- Términos de pago poco flexibles: Términos de pago a 30 días.

Productos y servicios

- Diversidad de tipos de espacios de activaciones, tanto digitales como estáticos.
- Unidad estratégica de negocio especializada en la comercialización de espacios de activaciones con un foco único en sus tiempos y procesos.

8.1.5. Actividades clave

Las actividades clave representan aquellos procesos y tareas esenciales que una organización debe realizar para asegurar el éxito y la entrega de su propuesta de valor. Basándose en la información proporcionada, se han identificado las siguientes actividades fundamentales para el modelo de negocio propuesto:

- Alianzas Estratégicas: Una actividad crucial es la generación de alianzas con aseguradoras. Estas alianzas buscan cumplir con las especificidades de las pólizas requeridas por Parque Arauco, garantizando así un marco de seguridad y confianza, tanto para la organización como para sus clientes.
- Optimización Administrativa: La agilidad en los procesos administrativos no solo optimiza las operaciones internas, sino que también mejora la experiencia del cliente. Es fundamental definir procedimientos ágiles y, una vez establecidos, comunicarlos efectivamente a los clientes para garantizar su comprensión y adhesión.
- Capacitación Especializada: El personal comercial, encargado del relacionamiento directo con el cliente, debe recibir capacitación en ventas de valor. Esta formación les permitirá comunicar de manera efectiva la propuesta de valor de Parque Arauco y atender las necesidades y expectativas del cliente. Adicionalmente, es esencial brindar capacitación al personal de S&S, enfocándose en servicio al cliente, asegurando así un trato respetuoso y eficiente.
- Integración Operativa: Se destaca la actividad de relacionamiento entre Broadsing / CIEL + CIEL / Operaciones. Esta interacción, canalizada a través del ejecutor, busca garantizar una comunicación fluida y coordinada entre las distintas áreas, optimizando la implementación de estrategias y acciones comerciales.

8.1.6. Recursos clave

Se han delineado los siguientes recursos esenciales para el modelo de negocio propuesto:

Recursos Tecnológicos:

- Software: Esencial para la operación de las pantallas, garantizando la transmisión adecuada de contenido publicitario y comunicacional en tiempo real.

- **Hardware:** Compuesto por pantallas, tótems y puntos de información, estos recursos físicos permiten una interacción directa con el público y una presentación efectiva de la información y publicidad.

Recurso Humano:

Este recurso es fundamental para el correcto funcionamiento y éxito del modelo. Un equipo comercial altamente capacitado, complementado por un equipo ejecutor, un jefe divisional y apoyo administrativo, garantiza la gestión eficaz de todos los procesos, desde la creación de clientes y facturación hasta la interacción directa con el cliente. Adicionalmente, roles como cartera - FASCO y operaciones juegan un papel crítico en la gestión financiera y operacional respectivamente.

Recursos Financieros:

El capital necesario para financiar la mano de obra y los equipos de oficina representa un recurso financiero crucial. Estos fondos aseguran que la organización tenga la capacidad de operar eficientemente y de invertir en áreas clave para su crecimiento y consolidación en el mercado.

8.1.7. Asociaciones clave

Se han identificado las siguientes asociaciones esenciales para el modelo de negocio en estudio:

- **Operaciones internas:** Estas constituyen la base de la estructura organizativa y operativa, asegurando que todas las actividades se ejecuten de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Agencias de mercadeo y centrales de medios:** Estas entidades juegan un papel crucial al concentrar a los clientes finales y al gestionar contratos de alcance nacional y de gran volumen. La colaboración con ellas facilita el acceso a una amplia base de clientes potenciales y optimiza la distribución y visibilidad de las campañas publicitarias.

- Software para pantallas - Broadsing: La asociación con Broadsing es esencial para mantenerse a la vanguardia en cuanto a tecnología de pantallas. Además de proporcionar capacitación en nuevas tecnologías, Broadsing permite la centralización de la operación de las pantallas y ofrece soluciones personalizadas para el desarrollo de contenido específico para cada pantalla.
- Pantallas - CIEL: La colaboración con CIEL permite lograr economías de escala en la adquisición de pantallas, garantizando que la organización pueda obtener equipos de calidad a precios más competitivos.
- Aseguradoras: Las alianzas estratégicas con aseguradoras se enfocan en ofrecer pólizas que cumplan con las condiciones específicas establecidas por Parque Arauco. Estas alianzas no solo proporcionan una fuente adicional de ingresos, sino que también añaden valor a la oferta general de Parque Arauco al facilitar a los clientes el cumplimiento de requisitos esenciales.

8.1.8. Estructura de costos

Se presenta a continuación la estructura de costos seleccionada con base en el escenario 3, en el cual se contará con una nómina completa 100% dedicada a la unidad estratégica de negocio de activaciones.

	2024	2025	2026	2027	2028
Costos de prestación del servicio	\$1,255,950,048	\$1,381,545,053	\$1,519,699,558	\$1,671,669,514	\$1,838,836,465
Gastos Operacionales fijos	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
Gastos Generales	\$80,525,500	\$88,578,050	\$97,435,855	\$107,179,441	\$117,897,385
Depreciación	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000
Impuestos	\$4,102,146,592	\$4,673,729,642	\$5,311,571,288	\$6,033,961,177	\$6,852,053,464
TOTAL	\$5,868,622,140	\$6,559,652,745	\$7,355,386,701	\$8,251,458,132	\$9,260,600,114

Tabla 28. Estructura de costos con base en el escenario 1. Fuente: creación propia

En la sección “Planeación Financiera” se presenta el esquema completo del cálculo de la estructura de costos.

8.1.9. Revenue Streams

Se observan dos principales fuentes de ingresos, cada una representada por el segmento de cliente definido previamente, los cuales se agrupan en dos:

- **Agencias y Centrales de Medios:** Estas entidades, tradicionalmente, establecen relaciones comerciales basadas en contratos a largo plazo con los proveedores de medios. Estos contratos aseguran a ambas partes un compromiso mutuo, garantizando espacio y tiempo publicitario a la agencia o central, y una fuente de ingresos sostenida para el proveedor. Además, a menudo se ofrecen paquetes publicitarios premium. Estos paquetes, generalmente, incluyen posiciones destacadas o tiempos primos que garantizan una mayor visibilidad y alcance para la publicidad. Por lo tanto, estos contratos y paquetes premium se traducen en una fuente confiable y a menudo lucrativa de ingresos para el proveedor de medios.
- **Cliente Final - Marcas Grandes y Pequeñas:** Por otro lado, el cliente final, ya sea una marca consolidada o emergente, suele enfocarse en opciones más flexibles y a corto plazo. Estos clientes suelen optar por alquilar espacios publicitarios individuales, lo que les permite adaptar sus campañas a objetivos específicos o a cambios en el mercado. Además, para aquellos que buscan un mayor alcance a nivel nacional, existen paquetes promocionales que ofrecen una cobertura más amplia. Esta modalidad de alquiler y paquetes promocionales proporciona una fuente diversificada de ingresos, ya que se adapta a las diferentes necesidades y presupuestos de las marcas.

8.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La estructura final propuesta para la unidad estratégica de negocios complementarios para Parque Arauco Colombia y su alineación con la estructura actual, contempla un jefe divisional de activaciones

que dependerá de la gerencia comercial y deberá trabajar de la mano con el gerente de experiencia, ya que las ventas de espacios publicitarios y activaciones afectan directamente la experiencia de los visitantes. Bajo su mando estarán 5 analistas comerciales, uno por cada región, un técnico digital y un analista administrativo, todos con dedicación exclusiva para la unidad estratégica de negocio (ver apartado 5.2).

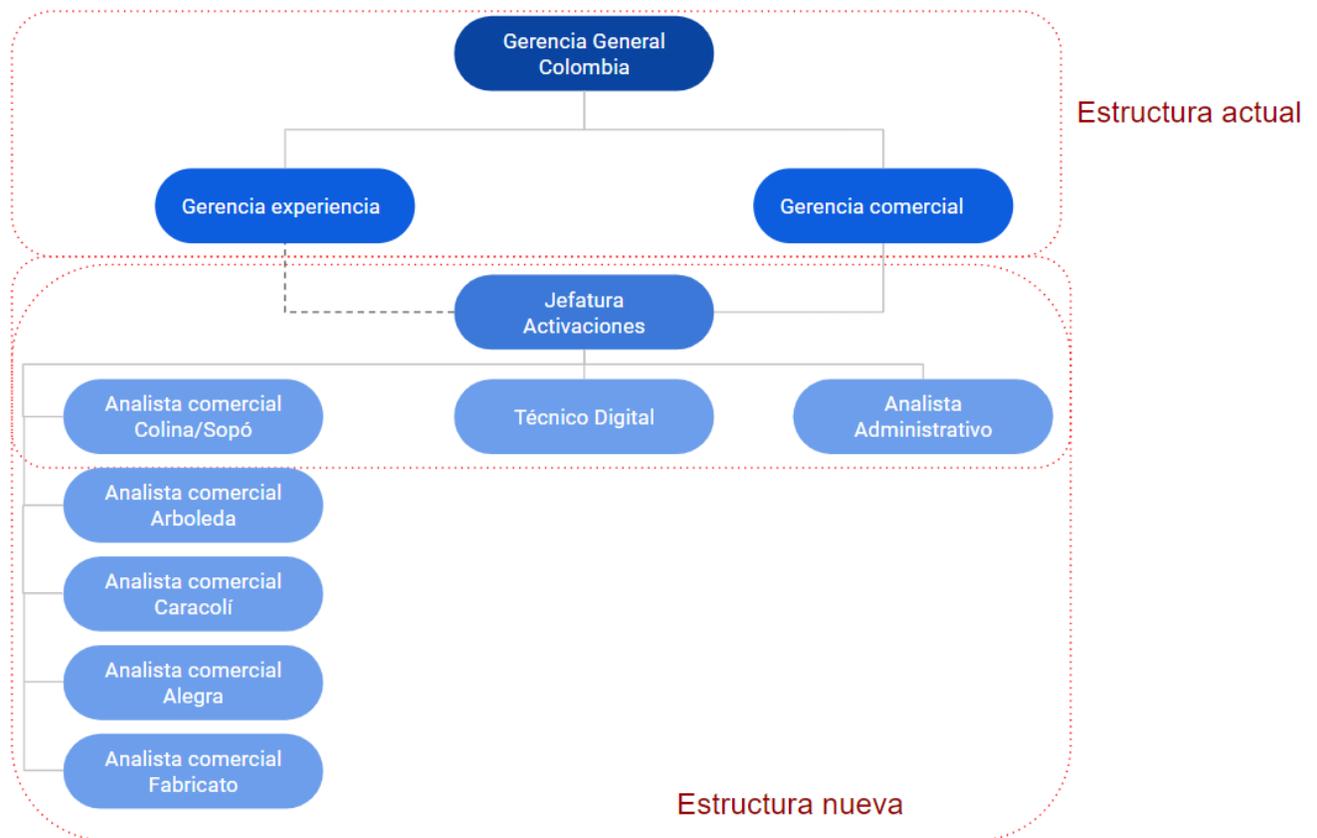


Figura 23. Organigrama propuesto para la Unidad Estratégica de Negocios Complementarios. Fuente: elaboración propia.

Esta estructura propuesta no sólo busca ampliar la oferta de valor del centro comercial, sino también optimizar los ingresos derivados de los espacios publicitarios, garantizando que cada aspecto del proceso, desde la venta hasta la ejecución, esté adecuadamente gestionado, cumpliendo con las

necesidades de los clientes y las expectativas planteadas en cada uno de los pasos de venta y compra, como en las fases del proceso expuesto en el *customer journey* planteado.

8.3. PLANEACIÓN FINANCIERA

Con base en los escenarios estudiados se encontró una rentabilidad óptima en el escenario número 1, mostrando una proyección de ventas para el año 2028 de 22.000 millones de pesos con un EBITDA por la unidad estratégica de negocio de activaciones de 13.000 millones de pesos correspondientes al 5.37% de participación en el EBITDA proyectado para el mismo año. De esta manera, se realizó el cálculo del porcentaje de participación de la UEN de activaciones en el EBITDA total de la compañía, tomando dos situaciones como referencia: la primera corresponde a las proyecciones de activaciones sin la creación de la UEN 100% dedicada; y la segunda corresponde a la creación de la UEN bajo el escenario 1. Se obtuvieron los siguientes resultados:

AÑO	EBITDA TOTAL (COP)	ACTIV normal (COP)	ACTIV propuesta (COP)	%EBITDA normal	%EBITDA propuesta
2019	95,113,633,609	3,928,037,708	2,458,038,912	4.13%	2.58%
2020	58,485,391,052	1,769,947,959	1,048,715,925	3.03%	1.79%
2021	102,810,366,300	3,765,014,472	2,419,652,111	3.66%	2.35%
2022	135,427,816,414	5,936,870,597	935,076,446	4.38%	0.69%
2023	146,772,218,527	9,927,545,372	5,747,243,466	6.76%	3.92%
2024	161,449,440,380	11,218,126,270	7,593,129,385	6.95%	4.70%
2025	177,594,384,418	12,676,482,686	8,652,126,478	7.14%	4.87%
2026	195,353,822,859	14,324,425,435	9,833,923,821	7.33%	5.03%
2027	214,889,205,145	16,186,600,741	11,172,462,758	7.53%	5.20%
2028	236,378,125,660	18,290,858,837	12,688,430,491	7.74%	5.37%

Tabla 29. Porcentaje de participación del EBITDA de la UEN activaciones - escenario 1. Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó el cálculo del porcentaje de utilidad operacional de la UEN y se obtuvieron los siguientes resultados:

AÑO	% U. Operacional
2019	93.40%
2020	87.13%
2021	93.14%
2022	24.23%
2023	89.19%
2024	86.88%
2025	87.60%
2026	88.11%
2027	88.58%
2028	89.03%

Tabla 30. Porcentaje utilidad operacional - escenario 1. Fuente: elaboración propia.

La evaluación del indicador financiero "Porcentaje de Utilidad Operacional" para el período 2019-2028 revela resultados positivos que reflejan la eficiencia y rentabilidad de las activaciones durante los años estudiados. .

La proyección de costos es un proceso esencial que implica estimar los gastos que una empresa incurrirá en el futuro. Estos costos incluyen, entre otros, los relacionados con la producción, distribución, ventas, recursos humanos y administrativos. Para el año 2028 se realizó una proyección anual detallada de estos costos, lo que permitirá a la empresa tener una visión clara de cuánto deberá gastar para mantener sus operaciones y alcanzar sus objetivos.

El estado de resultados anuales proyectados a 2028 incluye componentes clave como ingresos operativos, costos de ventas, gastos de administración, gastos financieros y otros gastos relevantes. Además, se estimaron los impuestos y se calculó el beneficio neto. Esta información será vital para la toma de decisiones estratégicas y la identificación de áreas que requieran optimización. Es importante resaltar que en las mediciones anteriores que Parque Arauco realiza de las ventas de espacios para activaciones, no se consideraban los costos directos e indirectos, sólo la participación por ingresos por este rubro, por lo que se considera que este ejercicio es mucho más estricto y representa una realidad más cercana a la realidad.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costos										
Software					\$0	\$13,200,000	\$14,520,000	\$15,972,000	\$17,569,200	\$19,326,120
Energía					\$573,000,000	\$630,300,000	\$693,330,000	\$762,663,000	\$838,929,300	\$922,822,230
Personal Directo										
Cantidad	3	4	4	4	6	8	8	8	8	8
Dedicación	25%	25%	25%	25%	25%	100%	100%	100%	100%	100%
Nómina	\$24,000,000	\$28,800,000	\$31,680,000	\$34,848,000	\$32,555,200	\$68,353,800	\$75,189,180	\$82,708,098	\$90,978,908	\$100,076,799
Factor Prestacional	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Total personal (COSTO DIRECTO)	\$80,640,000	\$129,024,000	\$141,926,400	\$156,119,040	\$791,770,944	\$1,255,950,048	\$1,381,545,053	\$1,519,699,558	\$1,671,669,514	\$1,838,836,465
Gastos asociados al producto										
Mantenión pantallas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$80,000,000	\$88,000,000	\$96,800,000	\$106,480,000	\$117,128,000	\$128,840,800
Estructuras	\$70,000,000									
Mantenimiento estructuras	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$35,000,000	\$12,000,000	\$13,200,000	\$14,520,000	\$15,972,000
Pantallas	\$0	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos	\$70,000,000	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$80,000,000	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
Gastos funcionamiento de la empresa										
Personal administrativo	\$58,682,914	\$43,694,658	\$55,845,882	\$75,622,410	\$128,348,712	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento general	\$50,000,000	\$55,000,000	\$60,500,000	\$66,550,000	\$73,205,000	\$80,525,500	\$88,578,050	\$97,435,855	\$107,179,441	\$117,897,385
Total gastos funcionamiento	\$108,682,914	\$98,694,658	\$116,345,882	\$142,172,410	\$201,553,712	\$80,525,500	\$88,578,050	\$97,435,855	\$107,179,441	\$117,897,385
Impuestos regionales pantallas					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080
Total impuesto sin renta					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080

Tabla 31. Cálculo de costos proyectados a 2028 - escenario I. Fuente: elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS										
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	3,928,037,708	1,769,947,959	3,765,014,472	5,936,870,597	9,927,545,372	13,461,751,524	15,211,779,223	17,189,310,522	19,423,920,889	21,949,030,605
Costos de Prestación del Servicio (costo Directo)	\$80,640,000	\$129,024,000	\$141,926,400	\$156,119,040	\$791,770,944	\$1,255,950,048	\$1,381,545,053	\$1,519,699,558	\$1,671,669,514	\$1,838,836,465
UTILIDAD DIRECTA	3,847,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	5,780,751,557	9,135,774,428	12,205,801,476	13,830,234,170	15,669,610,963	17,752,251,375	20,110,194,140
Gastos Operacionales fijos	\$70,000,000	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$80,000,000	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
UTILIDAD BRUTA	3,777,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	1,580,751,557	9,055,774,428	12,082,801,476	13,721,434,170	15,549,930,963	17,620,603,375	19,965,381,340
Gastos Generales	\$108,682,914	\$98,694,658	\$116,345,882	\$142,172,410	\$201,553,712	\$80,525,500	\$88,578,050	\$97,435,855	\$107,179,441	\$117,897,385
EBITDA	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	12,002,275,976	13,632,856,120	15,452,495,108	17,513,423,935	19,847,483,955
Depreciación						\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000
EBIT O UTILIDAD OPERACIONAL	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	11,695,275,976	13,325,856,120	15,145,495,108	17,206,423,935	19,540,483,955
Costo de préstamos										
UTILIDAD GRAVABLE	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	11,695,275,976	13,325,856,120	15,145,495,108	17,206,423,935	19,540,483,955
Impuesto a la renta	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,098,977,251	\$4,093,346,592	\$4,664,049,642	\$5,300,923,288	\$6,022,248,377	\$6,839,169,384
Impuestos pantalla					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080
TOTAL impuestos	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,106,977,251	\$4,102,146,592	\$4,673,729,642	\$5,311,571,288	\$6,033,961,177	\$6,852,053,464
UTILIDAD NETA	2,458,038,912	1,048,715,925	2,419,652,111	935,076,446	5,747,243,466	7,593,129,385	8,652,126,478	9,833,923,821	11,172,462,758	12,688,430,491

Tabla 32. Estado de resultados proyectados a 2028 - escenario 1. Fuente: elaboración propia

Durante el período comprendido entre 2019 y 2028, se han alcanzado resultados excepcionales en términos financieros, como se refleja en los estados de resultados correspondientes. Tanto la utilidad bruta, el EBITDA y la utilidad neta, han experimentado y se espera que se sigan experimentando resultados positivos a lo largo de estos años.

Estos resultados positivos en la utilidad bruta, el EBITDA y la utilidad neta son indicativos de una gestión empresarial efectiva y estratégica a lo largo del período 2019-2028, y resaltan el compromiso de la empresa en el logro de sus metas financieras a largo plazo. Estos logros proporcionan una base sólida para el crecimiento y la prosperidad futuros.

9. CONCLUSIONES

A partir del análisis exhaustivo y la revisión detallada presentada en esta investigación, se ha evidenciado la relevancia sustancial del rubro de activaciones en Parque Arauco. Esta área no sólo representa un ingreso significativo para la entidad, sino que también requiere una asignación considerada de atención, tiempo y recursos por parte de la compañía. Asimismo, este segmento no opera de manera aislada, sino que se encuentra inmerso en un modelo de negocio y mercado en franco crecimiento. La continua incorporación de nuevas tecnologías en este campo subraya el compromiso de Parque Arauco con la innovación y la adaptación a las tendencias emergentes. Este enfoque progresista, a su vez, garantiza que se atiendan y satisfagan las demandas de los clientes más discernientes del mercado. En resumen, el rubro de activaciones no sólo fortalece la posición financiera de Parque Arauco, sino que también cimenta su reputación como líder en innovación y satisfacción al cliente en el sector comercial.

Tras un meticuloso análisis de la competencia mediante un estudio comparativo en términos de precio y espacio, sumado al profundo escrutinio de las cinco fuerzas de Porter y la identificación de arquetipos del cliente, esta tesis ha desentrañado aspectos cruciales sobre la posición de nuestro objeto de estudio en el mercado. Es evidente que, a pesar del contexto desafiante, subsiste una oportunidad tangible en el mercado en relación con competidores directos.

Las cinco fuerzas de Porter revelaron una alta rivalidad en el mercado, reflejada en la existencia de 267 centros comerciales de características predominantes similares al analizado. Esta saturación ha otorgado a los clientes un poder de negociación destacado, reforzado por alternativas digitales más asequibles que desvían la tradicional propuesta de valor de centros comerciales. Mientras que las amenazas de sustitución se consideran moderadas en el momento presente, es esencial reconocer la potencial escalada de espacios alternativos, tanto digitales como físicos —como universidades,

aeropuertos, estaciones de transporte público, entre otras—, que pueden apuntar eficazmente al mismo público objetivo.

Dada esta coyuntura, la tesis subraya que, si bien el mercado presenta retos considerables, también se manifiesta una ventana de oportunidad. Es esencial que cualquier estrategia futura considere estos hallazgos y adapte su enfoque para capitalizar esta oportunidad, garantizando al mismo tiempo la mitigación de los riesgos identificados.

A partir de una evaluación detallada del "*customer journey*" de los clientes, este trabajo ha identificado áreas significativas de mejora dentro de la estructura operativa de Parque Arauco. Estas áreas de oportunidad varían en su naturaleza y complejidad, ofreciendo a la empresa un abanico de soluciones a corto y largo plazo. Estas recomendaciones, si se adoptan, tienen el potencial de reforzar significativamente la propuesta de valor de la empresa en el mercado.

Entre las soluciones de rápida implementación, es destacable la potencialidad de establecer alianzas con compañías aseguradoras que se alineen con los términos de Parque Arauco, facilitando así el acceso de los clientes a estas opciones. Simultáneamente, se sugiere una capacitación orientada hacia el servicio al cliente para el personal del área de seguridad (S&S), no solo fortaleciendo la relación con el cliente, sino también asistiendo en aspectos técnicos como el uso de plataformas y requisitos de ingreso.

Sin embargo, uno de los puntos más desafiantes identificados en este estudio es el proceso de creación del cliente y la facturación en los diferentes centros comerciales de Parque Arauco. El examen minucioso de este proceso es esencial, especialmente en relación con la optimización de documentos solicitados y la centralización de la facturación a nivel nacional. Esta tarea, aunque intrincada, tiene el potencial de transformar significativamente la eficiencia y experiencia del cliente.

La creación de una unidad estratégica de negocio especializada en la venta de espacios publicitarios en el centro comercial, no solo mejorará la eficiencia del servicio, sino que también atraerá a un mayor número de marcas interesadas. Implementar una estrategia de promoción robusta y académicamente fundamentada será clave para garantizar el éxito y la sostenibilidad de esta nueva unidad de negocio.

A partir de un análisis meticuloso de las 4 P, con un énfasis particular en el servicio (equivalente al producto en este contexto), hemos obtenido percepciones reveladoras acerca de la configuración y potencial de espacios publicitarios en diversos parques comerciales.

El Parque la Colina se destaca por poseer una amplia variedad de espacios publicitarios, lo que le brinda una ventaja competitiva en términos de diversidad de oferta. Por otro lado, el Parque Fabricato presenta oportunidades significativas de diversificación en su servicio de publicidad, con posibles incorporaciones como bastidores, cajas de luz, columnas, talanqueras y pantallas. En una vena similar, Parque Alegra podría potenciar su presencia en el mercado si expande su portafolio de servicios para incluir espacios como cajas de luz, columnas, espacios de stand, pantallas y pendones.

Mientras tanto, aunque Parque Caracolí ya disfruta de un portafolio robusto y competitivo en comparación con sus rivales, todavía tiene margen para incrementar la variedad de sus espacios publicitarios, reforzando así su posición en el mercado.

En síntesis, si bien cada parque presenta diferentes niveles de desarrollo en cuanto a sus servicios publicitarios, todos ellos tienen espacio para innovar y expandirse. La adecuada implementación de las recomendaciones, derivadas de este análisis, puede ser determinante para fortalecer la oferta y posicionamiento de cada uno en el sector de espacios publicitarios.

Al focalizarnos en el componente de precio, es evidente que existe una disparidad significativa entre los diferentes parques comerciales y sus competidores regionales. Esta variabilidad no solo resalta

diferencias estratégicas en la fijación de precios, sino que también evidencia oportunidades y desafíos para cada centro comercial.

Parque la Colina, con un precio apenas un 2% superior al promedio del mercado, muestra una estructura de precios muy alineada con la norma sectorial. Por otro lado, Parque Alegra, al estar un 9% por debajo del precio promedio de sus competidores directos, evidencia un margen para evaluar y potencialmente ajustar su estructura tarifaria, sin comprometer su competitividad.

Sin embargo, es notable la diferencia de precios de Parque Caracolí, Parque Fabricato y Parque Arboleda, quienes ostentan precios que superan en 40%, 30% y 48% respectivamente, los valores de sus competidores regionales. Frente a este escenario, el desafío no radica exclusivamente en el precio como factor determinante, sino en la capacidad de transmitir una propuesta de valor que justifique dicha diferencia. En escenarios donde la disparidad de precios es tan evidente, la estrategia comercial debe centrarse más en promover el valor añadido del servicio que en el servicio *per se*. Este enfoque demanda la presencia de personal altamente capacitado en ventas de valor, capaz de transmitir las ventajas y diferenciadores de estos centros comerciales. Además, promover ventas a nivel nacional y ofrecer facilidades exclusivas se convierte en una herramienta esencial para justificar precios premium, brindando a los clientes ventajas que otros centros no pueden ofrecer.

Cada parque comercial debe realizar un análisis introspectivo y estratégico para decidir cómo abordar su estructura de precios. Ya sea mediante ajustes tarifarios o mediante la potenciación de la propuesta de valor, es esencial que cada entidad optimice su enfoque para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Una estrategia de distribución bien diseñada garantiza que los espacios publicitarios en el centro comercial no solo estén ocupados, sino que generen el impacto deseado para las marcas y una experiencia

enriquecedora para los visitantes. Al integrar la accesibilidad, visibilidad y adaptabilidad en la estrategia de "Plaza", se potencia el valor del centro comercial como un espacio premium para la publicidad.

A través del meticuloso análisis llevado a cabo utilizando el *Business Model Canvas* y el *Value Proposition Canvas*, se han identificado patrones y tendencias cruciales en la estructuración de la propuesta de valor de la entidad en cuestión. Aunque inicialmente se discernieron cuatro segmentos de clientes, el estudio ha revelado una interesante convergencia en las necesidades y características de estos segmentos. Esta convergencia permite agrupar la propuesta de valor en dos categorías distintas, que, aunque difieren, abarcan eficientemente las necesidades de los segmentos identificados.

Para las agencias y centrales de medios, la propuesta se centra en ofrecer paquetes publicitarios que sean a la vez adaptados y escalables. Estos paquetes, además de ser competitivos en precio, ofrecen reportes detallados que miden el alcance y eficacia de las campañas y garantizan ubicaciones privilegiadas dentro del centro comercial, categorizadas como AAA.

Por otro lado, para el cliente final, se ha identificado la necesidad de soluciones publicitarias más personalizadas. Estas, además de ser flexibles en duración y ubicación, están diseñadas para adaptarse a diferentes presupuestos, garantizando al mismo tiempo que los objetivos de la campaña se cumplan y que el impacto deseado se maximice.

En resumen, la adaptabilidad y flexibilidad emergen como los pilares centrales de la propuesta de valor. Aunque se partió de una segmentación cuádruple, la eficiencia en la propuesta radica en la capacidad de condensar y adaptar las ofertas a dos categorías esenciales, garantizando así un enfoque dirigido y una optimización de recursos.

Tras el análisis de escenarios propuestos encontramos que el escenario número 1, en donde se propone contratar una persona por cada mall enfocada 100% en activaciones y que muestre un incremento del 20% en ventas, vemos como es el escenario óptimo y que logrará llegar en el año 2028 a

una participación de la facturación de activaciones versus el EBITDA en un 7.74% y a la unidad estratégica de negocio planteada en esta tesis de un 5.37%, es importante aclarar que hoy los costos asociados a este ingreso están siendo cubiertos por otras áreas de la compañía y por eso el ingreso se muestra neto.

Al plantear la unidad estratégica de negocio o línea de negocio única, no solo se están tomando en cuenta el costo de personal, sino aquellos otros que a la fecha no se han contemplado, lo que lleva a no tener una trazabilidad cierta de la utilidad del negocio y no conocer si de verdad se manejan de forma óptima los recursos asociados; de igual forma es importante resaltar que el EBITDA proyectado para el 2028 de la división Colombia, nace del incremento lineal de 10% anual frente al reportado en 2022.

A lo largo de esta investigación, se ha llevado a cabo un análisis detallado y una proyección basada en la estructura propuesta y diversos supuestos, como el crecimiento del EBITDA en un 10% y los incrementos esperados en ventas, conforme a los escenarios presentados. Si bien, con estos parámetros, no se logra cumplir el objetivo establecido de alcanzar una participación del 10% al 12% del EBITDA a través del rubro de activaciones, existen hallazgos relevantes que ameritan consideración.

La recomendación para Parque Arauco es la implementación escalonada de la UEN de activaciones, dada la potencialidad de los beneficios significativos que este rubro puede generar, especialmente teniendo en cuenta los elevados ingresos asociados. Sin embargo, es esencial recalcar que las métricas actuales para determinar la participación de activaciones en el EBITDA total consideran únicamente los ingresos, sin restar los gastos directos e indirectos pertinentes a esta unidad. Esta perspectiva podría ofrecer una visión parcial y, por ende, es imperativo revisar este enfoque para obtener un panorama más completo y preciso.

Adicionalmente, se insta a Parque Arauco a reevaluar y posiblemente fortalecer su propuesta de valor. Una parte crucial de esta revisión debería ser la flexibilización de los procesos y trámites para optimizar la experiencia del usuario. Al hacerlo, no solo se mejoraría la satisfacción del cliente, sino que también se podría incrementar la competitividad del centro comercial en el rubro de activaciones.

En síntesis, esta tesis, aunque reconoce ciertos obstáculos y desafíos, identifica oportunidades sustanciales y propone estrategias viables para capitalizarlas, siempre con miras a mejorar la posición y rentabilidad de Parque Arauco en el mercado.

REFERENCIAS

- Andromeda Training, Inc. (2022). Cartilla de Contabilidad Financiera. Income/Outcome Business Simulation.
- Ansoff (1957). Strategies for diversification, Harvard Business Review.
- Asociación Centros Comerciales Colombia – ACECO. (2021). Panorama de la Industria de Centros Comerciales en Colombia. Enero de 2021.
<https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/PANORAMA%20DE%20LA%20INDUSTRIA%202021.pdf>
- Argos. (s.f.). Centro Comercial Arkadia. <https://colombia.argos.co/proyectos/centro-comercial-arkadia/>
- Alonso, M. (2022, noviembre 18). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. *Asana*.
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Avendaño, W.R. et. Al. (2015). Estímulos auditivos en prácticas de neuromarketing. Caso: Centro Comercial Unicentro, Cúcuta, Colombia. Dialnet Unirioja. *Cuadernos de administración*, vol. 31, núm. 53, 2015, págs. 117-129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5167425>
- Bogdanova, M. (20 de mayo de 2021). The Future of the Store. *Euromonitor*.
<https://www.euromonitor.com/article/the-future-of-the-store>
- Bagdanova, M. (24 de junio de 2021). Megatrends: Quantifying Shopping Reinvented. *Euromonitor*.
<https://www.euromonitor.com/article/megatrends-quantifying-shopping-reinvented>
- Cacique. (2023). Políticas Cacique. *Cacique – El Centro Comercial*.
<https://www.caciquecc.com/cacique-sostenible/politicas-cacique>

Centro Comercial Buena Vista. (2023). Conócenos. *Buena Vista Centro Comercial*.

<https://ccbuenavista.com/>

Carreirao, F. (3 de junio de 2022). Home and Garden in Latin America Faces an Online Transaction Reality. *Euromonitor*. <https://www.euromonitor.com/article/home-and-garden-in-latin-america-faces-an-online-transaction-reality>

Centro de Arbitraje y Conciliación CCB. (2022). Contratos de Concesión de espacios y contratos de arrendamiento comercial. Cámara de Comercio de Bogotá.

<https://www.centroarbitrajeconciliacion.com/en/News/2022/Contratos-de-Concesion-de-espacios-y-contratos-de-arrendamiento-comercial>

Centro Comercial VIVA. (2023). VIVA Barranquilla. *VIVA Centro Comercial*.

<https://www.ccviva.com/barranquilla>

Clark, T. (2 de marzo de 2021). Swarovski Reveals New Store Concept and Brand Identity. *Retail Focus: Retail Design & Experience Magazine*. <https://retail-focus.co.uk/swarovski-reveals-new-store-concept-and-brand-identity/>

Customer Journey. (15 de febrero de 2021). Salem Press Encyclopedia. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.eafit.edu.co/linkprocessor/plink?id=3b308af7-2946-38a7-82b0-9eaf691e7940>

El Retiro Shopping Mall. (24 de septiembre de 2023). ¿Quiénes Somos?

<https://elretirocentrocomercial.com/nosotros/>

El Colombiano. (s.f.). Arkadia se conecta con sus vecinos. <https://www.elcolombiano.com/empresas-en-accion/arkadia-se-conecta-con-sus-vecinos-GJ10801698>

Gallego, M. (2014). *Subsistemas de gestión del Desarrollo Humano*. Pontificia Universidad Católica de Perú.

Gran Estación. (2023). ¿Quiénes Somos? Centro Comercial Gran Estación.

<https://www.granestacion.com.co/conozcanos/>

Grand View Report. (2022). *Market Analysis Report. Shopping Centers Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product Type (Apparel & Accessories, FMCG, Hardline & Softline, Diversified), By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2028.*

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/shopping-centers-market-report>

Grossman, O. et. Al. (2014). *The Business Model Navigator*. Editorial Financial Times Publishing.

Grupo Solín. (2023). Centro Comercial Gran Plaza del Sol. Grupo Solín Bienes Raíces.

<https://gruposolin.co/proyectos/centro-comercial-gran-plaza-del-sol/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

IDEO.org / Design Kit; 1st edition (2015) *Diseño centrado en las personas*. Disponible en:

http://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20HumanCentered%20Design_IDEOorg_Spanish-f3a26c68fa1f1285f827c709c6661e88.pdf

IPMark. (2022a). Las 14 tendencias que preocupan a los responsables de marketing en 2022.

<https://ipmark.com/las-14-tendencias-que-preocupan-a-los-responsables-de-marketing-en-2022/>

IPMark. (2022b). Las 14 tendencias que preocupan a los responsables de marketing en 2022

[Fotografía]. IPMark. <https://ipmark.com/las-14-tendencias-que-preocupan-a-los-responsables-de-marketing-en-2022/>

Isaías, D.A. (2021). Enhancing the Sales Potential of Montblanc in Portugal & The New Montblanc Franchise Boutique in Colombo Shopping Mall. Marketing Strategy Recommendations to Develop the New Montblanc Franchise Boutique in Colombo Shopping Mall. [Tesis de Maestría, Nova School of Business and Economics]. Repositorio Universidad Nova.

<https://run.unl.pt/handle/10362/138602>

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Educación.

La Florida. (2023). Corporativo. Centro Comercial La Florida.

<https://www.laflorida.com.co/reglamentos-y-sorteos>

Montblanc. (2022, diciembre 1). Quienes somos. <https://www.montblanc.com/es-es/discover/company/about-us>

Osterwalder, A. et.al. (2014) *Diseñando la propuesta de Valor*. Editorial Grupo Planeta.

Osterwalder, A. (2017). *Business Model Canvas*. Harvard Business Review.

Parque Arauco. (2022). Parque Arauco Investor Presentation 3Q22.

https://parquearauco.modyocdn.com/uploads/22ed7985-30fc-48ec-8f94-610789fa636c/original/3Q_2022_Parque_Arauco_Investor_Presentation.pdf

Parque Arauco. (2023). Tabla de compensación propuesta 2023. Gerencia de Personas División Colombia.

Premium Plaza. (2023). ¿Quiénes Somos? Centro Comercial Premium Plaza.

<https://ccpremiumplaza.com/quienes-somos/>

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 86(3), 79-91.

Puerta del Norte. (2023). Orgullosos del Norte. Centro Comercial Puerta del Norte.

<https://www.puertadelnorte.com/orgullosos-del-norte/>

Revista Empresarial & Laboral. (s.f.). El futuro de los centros comerciales en Bogotá. *Revista*

Empresarial & Laboral. <https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/novedades/el-futuro-de-los-centros-comerciales-en-bogota/>

Revista InfoRetail. (14 de septiembre de 2020). El marketing cobra importancia en los centros comerciales La crisis de las afluencias físicas modifica la actitud de los retailers. *Revista*

Empresarial & Laboral. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-marketing-cobra-importancia-en-los-centros-comerciales/b49b36c12570c546ad750f9032679073>

Santa Fé (2023). Nosotros. Centro Comercial Santa Fé – Mi Mundo.

<https://centrocomercialsantafe.com/nosotros/>

Shafiei, M. (28 de marzo de 2022). Dubai's Expo 2020: A Catalyst for Shopping Reinvented.

Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/article/dubais-expo-2020-a-catalyst-for-shopping-reinvented>

Silva, L. (2022, septiembre 12). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos). Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Swarovski. (1 de diciembre de 2022). Descubre el nuevo diseño de nuestra tienda.

<https://www.swarovski.com/es-AA/s-brand/About-Us/>

Tecnológico de Monterrey. (s.f). Metodología para Generar un Plan de Negocios. Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey, Observatorio Estratégico Tecnológico - OET.

https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012102010.pdf

Unicentro Bogotá. (2023). Conócenos. Centro Comercial Unicentro Bogotá.

<https://unicentrobogota.com/corporativa/>

Unicentro Pereira. (2023). *Nosotros*. Centro Comercial Unicentro Pereira.

<https://unicentropereira.com/contacto/>

Universidad EAFIT. (s/f). Universidad EAFIT. *Ebsco.com*. Recuperado el 16 de septiembre de 2023, de <https://research.ebsco.com/c/7pr3vo/viewer/html/v2xh2erkz>

Victoria Centro Comercial. (2023). Misión y Visión. Propósito Superior. *Centro Comercial Victoria Plaza*. <https://www.victoriacentrocomercial.com/es/mision>

Villamil N. Leidy T. (2021). Estrategias de Marketing para la Inversión Extranjera Directa del Área Comercial en Parque Caracolí Centro Comercial. Repositorio Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Administración y Negocios.

Niño, L. T. V. (s/f). Estrategias de Marketing para la inversión extranjera directa del área comercial en parque caracolí centro comercial. Edu.co. Recuperado el 16 de septiembre de 2023, de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10727/2101_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

XGBoost. (18 de julio de 2023). Introduction to Boosted Trees. *DMLC XGBoost*. <https://xgboost.readthedocs.io/en/stable/tutorials/model.html>

ANEXO I: CUSTOMER JOURNEY ACTUAL

CUSTOMER JOURNEY ACTUAL - COMERCIAL ACTIVACIONES													
Fases	Necesidad	Negociación		Vinculación		Confirmación				Implementación			Retiro
Interacciones	Identifico mi necesidad	Hago la negociación del espacio	Cierro y confirmo el negocio	Realizo el proceso de creación como cliente en cada una de las sociedades de PA (3). (ADPAR, EJE, PARQUE ARAUCO)	Firmo la ficha de activaciones por cada centro comercial.	Espero la generación de factura por centro comercial	Presento la póliza RCE y espero su aprobación para pagar y emitirla	Pago por cada centro comercial en plataforma PSE	Aprobación arte o render de la campaña o actividad a implementar.	Solicito generación de usuario AIM por cada centro comercial.	Monto los permisos en AIM y espero la aprobación	Ingreso a instalación.	Retiro la publicidad o el stand instalados
Necesidades	Necesito incrementar mi posicionamiento de marca, mis ventas y la experiencia de mis clientes.	Busco un espacio para exponer nuestra campaña, bajo las características pensadas desde la compañía, en términos de impacto, costo, formato y tiempos		Busco cumplir con los requisitos y documentos solicitados por PA para formalizar el acuerdo cerrado en la fase anterior.		Debo desembolsar el monto negociado por el espacio, presentar las pólizas requeridas por PA y cumplir con todos los requisitos de imagen o diseño para poder estar dentro del centro comercial.				Buscar cumplir con los requisitos de permisos y horarios para la instalación final.			Debo devolver el espacio tal y como me lo entregaron
Acciones/Actividades	Planeo una estrategia e identifico cómo ponerla en marcha	*Visita al centro comercial *Revisión del precio *Revisión de disponibilidad	*Confirmación precio de cierre del negocio y fecha de la actividad	*Recolección de documentación requerida *Envío de documentos en físico y Digital	*Creación usuario en plataforma digital *Aprobación y firma documento en Plataforma digital	*Espera de correo con el documento de factura y el link de pago	*Cotización, contratación, envío y pago de la póliza RCE	*Realizar pago por la plataforma PSE *Envío soporte de pago	*Envío arte o render de la activación a realizar. *corregir o confirmar última versión del arte o render.	*Solicitud de usuario *Generación de usuario *Capacitación Virtual	*Recolección de documentos de parafiscales de nuestros colaboradores que realizarán la actividad *Montar el permiso en la plataforma mínimo 24 horas antes de la actividad.	*Coordinar actividad y recursos para la implementación *Realizar la implementación en sitio en los horarios requeridos	*Solicitud de permiso *Ingreso al desmonte

Puntos de contacto/Plataformas	Sistemas de diseño	*Física *E-mail *Whatsapp *Telefono		*Correo *E-mail	*Plataforma DEC	*E-mail		*PSE *E-mail	*E-mail	*E-mail *AIM Plataforma	*AIM	*Físico	*AIM plataforma *Físico
Personas	*Gerente de cuenta *Gerente de Marketing	*Comercial PA *Comprador/negociador	*Comercial PA *Comprador/negociador	*Personal administrativo *Personal de envío *Comercial PA *Inmoval PA *Personal administrativo PA *Comprador	*Comercial PA *Rep. Legal PA *Rep. Legal *Abogados *Comprador	*Área de facturación PA	*Corredor de seguros *Comprado *Área de seguros PA *Comercial PA	*Área de pagos *Comprador	*Diseñador *Comprador *Comercial PA *Marketing PA *Gerencia General PA *Center Manager PA *Arquitectura PA*	*Comercial PA *Safety and Security PA *Comprador *Personal administrativo	*Comprado *Administrativo *Jefe Comercial PA *Jefe Marketing PA *Analista F&S PA	*Personal Instalación *Fortox	*Personal Instalación *Fortox
Nivel de Experiencia Wow Buena Basica Negativa Muy Negativa	Buena	Wow	Buena	Muy Negativa	Básica	Buena	Negativa	Wow	Buena	Wow	Muy Negativa	Básica	Básica
Nivel de esfuerzo (Por parte del cliente) 1 Muy bajo 5 Muy alto	4	5	1	5	3	1	4	2	2	1	4	3	3

Hallazgos relevantes		*Parque Arauco y sus comerciales presentan una muy buena atención comparado con el mercado.	*A diferencia del mercado aquí el cierre es rápido	*Se solicitan muchos documentos *Se solicita información confidencial *Se toma mucho tiempo *Se debe hacer por cada centro comercial	*La plataforma a veces falla.		*Solicitan muchas cláusulas que el mercado de aseguradoras no conoce * se tardan mucho en enviar comentarios.	*la forma de pago es excelente.	*solicitan muchos cambios que no se aceptan por la marca *Tiempo de respuesta largo	*Proceso muy rápido	* La plataforma no es fácil de manejar * la atención o acompañamiento del área encargada es nula		
Oportunidades				* Disminuir los tiempos y requisitos para la creación.			*Realizar alianzas con un buen % de aseguradoras del mercado que conozcan los contratos de Parque Arauco.				* Mejorar el servicio al cliente desde el área de S&S en los diferentes activos.		

ANEXO II: CUSTOMER JOURNEY TO BE

CUSTOMER JOURNEY ACTUAL - COMERCIAL ACTIVACIONES													
Fases	Necesidad	Negociación		Vinculación		Confirmación				Implementación			Retiro
Interacciones	Identifico mi necesidad	Hago la negociación del espacio	Cierro y confirmo el negocio	Realizo el proceso de creación como cliente en PA	Firmo la ficha de activaciones	Espero la generación de factura por centro comercial	Se solicita póliza RCE forma PA con asegurador aliada	Pago en plataforma PSE	Aprobación arte o render de la campaña o actividad a implementar	Solicito generación de usuario AIM	Monto los permisos en AIM y espero la aprobación	Ingreso a instalación.	Retiro la publicidad o el stand instalados
Necesidades	Necesito incrementar mi posicionamiento de marca, mis ventas y la experiencia de mis clientes.	Busco un espacio para exponer nuestra campaña, bajo las características pensadas desde la compañía, en términos de impacto, costo, formato y tiempos		Busco cumplir con los requisitos y documentos solicitados por PA para formalizar el acuerdo cerrado en la fase anterior.		Debo desembolsar el monto negociado por el espacio, presentar las pólizas requeridas por PA y cumplir con todos los requisitos de imagen o diseño para poder estar dentro del centro comercial.				Buscar cumplir con los requisitos de permisos y horarios para la instalación final.			Debo devolver el espacio tal y como me lo entregaron
Acciones/Actividades	Planeo una estrategia e identifico como ponerla en marcha	*Visita al centro comercial *Revisión del precio *Revisión de disponibilidad	*Confirmación precio de cierre del negocio y fecha de la actividad	*Recolección de documentación requerida *Envío de documentos en físico y Digital	*Creación usuario en plataforma digital (DEC) *Aprobación y firma documento en Plataforma digital	*Espera de correo con el documento de factura y el link de pago	*Cotización, contratación, envío y pago de la póliza RCE	*Realizar pago por la plataforma PSE *Envío soporte de pago	*Envío arte o render de la activación a realizar. *corregir o confirmar última versión del arte o render.	*Solicitud de usuario (AIM) *Generación de usuario *Capacitación Virtual	*Recolección de documentos de parafiscales de nuestros colaboradores que realizarán la actividad *Montar el permiso en la plataforma mínimos 24 horas antes de la actividad.	*Coordinar actividad y recursos para la implementación *Realizar la implementación en sitio en los horarios requeridos	*Solicitud de permiso *Ingreso al desmonte
Puntos de contacto/Plataformas	Sistemas de diseño	*Física *E-mail *Whatsapp *Telefono		*Correo *E-mail	*Plataforma DEC	*E-mail	*PSE *E-mail	*E-mail	*E-mail	*E-mail *AIM Plataforma	*AIM	*Físico	*AIM plataforma *Físico

Personas	*Gerente de cuenta (jefe divisional o analista comercial PA) *Gerente de Marketing	*Analista comercial PA *Comprador/negociador	*Analista comercial PA *Comprador/negociador	*Personal administrativo *Personal de envío * Analista comercial PA * Analista administrativo PA *Inmoval PA *Personal administrativo PA *Comprador	* Analista comercial PA *Rep. Legal PA *Rep. Legal *Abogados *Comprador	*Área de facturación PA * Analista administrativo PA * Analista comercial PA	*Corredor de seguros *Comprador *Área de seguros PA * Analista comercial PA	*Área de pagos *Comprador * Analista Comercial PA * Analista administrativo PA	*Diseñador *Comprador * Analista Comercial PA *Marketing PA *Gerencia General PA *Center Manager PA *Arquitectura PA * Técnico digital	*Comercial PA *Safety and Security (S&S) PA *Comprador *Personal administrativo	*Comprador *Administrativo *Jefe Comercial PA *Jefe Marketing PA * Técnico Digital *Analista S&S PA	*Personal Instalación *Fortox	*Personal Instalación *Fortox
Nivel de Experiencia Wow Buena Basica Negativa Muy Negativa	Buena	Wow	Buena	Básica	Basica	Buena	Buena	Wow	Buena	Wow	Básica	Basica	Basica
Nivel de esfuerzo (Por parte del cliente) 1 Muy bajo 5 Muy alto	4	5	1	3	3	1	2	2	2	1	3	3	3
Hallazgos relevantes		*Parque Arauco y sus comerciales presentan una muy buena atención comparado con el mercado.	*A diferencia del mercado aquí el cierre es rápido	*Se solicitan muchos documentos *Se solicita información confidencial	*La plataforma a veces falla			*La forma de pago es excelente.	*Solicitan muchos cambios que no se aceptan por la marca *Tiempo de respuesta cortos	*Proceso muy rápido	* La plataforma no es fácil de manejar		
Oportunidades				* Disminuir requisitos para la creación	* Actualización de la plataforma						* Actualización de la plataforma		

ANEXO III: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO I

ESTADO DE RESULTADOS										
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	3,928,037,708	1,769,947,959	3,765,014,472	5,936,870,597	9,927,545,372	13,461,751,524	15,211,779,223	17,189,310,522	19,423,920,889	21,949,030,605
Costos de Prestación del Servicio (costo Directo)	\$80,640,000	\$129,024,000	\$141,926,400	\$156,119,040	\$791,770,944	\$1,255,950,048	\$1,381,545,053	\$1,519,699,558	\$1,671,669,514	\$1,838,836,465
UTILIDAD DIRECTA	3,847,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	5,780,751,557	9,135,774,428	12,205,801,476	13,830,234,170	15,669,610,963	17,752,251,375	20,110,194,140
Gastos Operacionales fijos	\$70,000,000	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$80,000,000	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
UTILIDAD BRUTA	3,777,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	1,580,751,557	9,055,774,428	12,082,801,476	13,721,434,170	15,549,930,963	17,620,603,375	19,965,381,340
Gastos Generales	\$108,682,914	\$98,694,658	\$116,345,882	\$142,172,410	\$201,553,712	\$80,525,500	\$88,578,050	\$97,435,855	\$107,179,441	\$117,897,385
EBITDA	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	12,002,275,976	13,632,856,120	15,452,495,108	17,513,423,935	19,847,483,955
Depreciación						\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000
EBIT O UTILIDAD OPERACIONAL	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	11,695,275,976	13,325,856,120	15,145,495,108	17,206,423,935	19,540,483,955
Costo de préstamos										
UTILIDAD GRAVABLE	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	11,695,275,976	13,325,856,120	15,145,495,108	17,206,423,935	19,540,483,955
Impuesto a la renta	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,098,977,251	\$4,093,346,592	\$4,664,049,642	\$5,300,923,288	\$6,022,248,377	\$6,839,169,384
Impuestos pantalla					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080
Total impuestos	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,106,977,251	\$4,102,146,592	\$4,673,729,642	\$5,311,571,288	\$6,033,961,177	\$6,852,053,464
UTILIDAD NETA	2,458,038,912	1,048,715,925	2,419,652,111	935,076,446	5,747,243,466	7,593,129,385	8,652,126,478	9,833,923,821	11,172,462,758	12,688,430,491
%U Operacional	93.40%	87.13%	93.14%	24.23%	89.19%	86.88%	87.60%	88.11%	88.58%	89.03%

AÑO	EBITDA (COP)	ACTIV normal (COP)	ACTIV propuesta (COP)	%EBITDA normal	%EBITDA propues
2019	95,113,633,609	3,928,037,708	2,458,038,912	4.13%	2.58%
2020	58,485,391,052	1,769,947,959	1,048,715,925	3.03%	1.79%
2021	102,810,366,300	3,765,014,472	2,419,652,111	3.66%	2.35%
2022	135,427,816,414	5,936,870,597	935,076,446	4.38%	0.69%
2023	146,772,218,527	9,927,545,372	5,747,243,466	6.76%	3.92%
2024	161,449,440,380	11,218,126,270	7,593,129,385	6.95%	4.70%
2025	177,594,384,418	12,676,482,686	8,652,126,478	7.14%	4.87%
2026	195,353,822,859	14,324,425,435	9,833,923,821	7.33%	5.03%
2027	214,889,205,145	16,186,600,741	11,172,462,758	7.53%	5.20%
2028	236,378,125,660	18,290,858,837	12,688,430,491	7.74%	5.37%

ANEXO IV: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO 2

ESTADO DE RESULTADOS										
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	3,928,037,708	1,769,947,959	3,765,014,472	5,936,870,597	9,927,545,372	11,779,032,584	13,310,306,820	15,040,646,706	16,995,930,778	19,205,401,779
Costos de Prestación del Servicio (costo Directo)	\$80,640,000	\$129,024,000	\$141,926,400	\$156,119,040	\$791,770,944	\$1,452,876,154	\$1,598,163,769	\$1,757,980,146	\$1,933,778,160	\$2,127,155,976
UTILIDAD DIRECTA	3,847,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	5,780,751,557	9,135,774,428	10,326,156,430	11,712,143,051	13,282,666,560	15,062,152,618	17,078,245,803
Gastos Operacionales fijos	\$70,000,000	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$80,000,000	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
UTILIDAD BRUTA	3,777,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	1,580,751,557	9,055,774,428	10,203,156,430	11,603,343,051	13,162,986,560	14,930,504,618	16,933,433,003
Gastos Generales	\$108,682,914	\$98,694,658	\$116,345,882	\$142,172,410	\$201,553,712	\$221,627,404	\$243,790,144	\$268,169,159	\$294,986,075	\$324,484,682
EBITDA	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	9,981,529,026	11,359,552,907	12,894,817,402	14,635,518,543	16,608,948,321
Depreciación						\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000
EBIT O UTILIDAD OPERACIONAL	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	9,674,529,026	11,052,552,907	12,587,817,402	14,328,518,543	16,301,948,321
Costo de prestamos										
UTILIDAD GRAVABLE	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,854,220,716	9,674,529,026	11,052,552,907	12,587,817,402	14,328,518,543	16,301,948,321
Impuesto a la renta	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,098,977,251	\$3,386,085,159	\$3,868,393,517	\$4,405,736,091	\$5,014,981,490	\$5,705,681,912
Impuestos pantalla					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080
Total impuestos	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,106,977,251	\$3,394,885,159	\$3,878,073,517	\$4,416,384,091	\$5,026,694,290	\$5,718,565,992
UTILIDAD NETA	2,458,038,912	1,048,715,925	2,419,652,111	935,076,446	5,747,243,466	6,279,643,867	7,174,479,389	8,171,433,311	9,301,824,253	10,583,382,329
%U Operacional	93.40%	87.13%	93.14%	24.23%	89.19%	82.13%	83.04%	83.69%	84.31%	84.88%

AÑO	EBITDA TOTAL (COP)	ACTIV normal (COP)	ACTIV propuesta (COP)	%EBITDA normal	%EBITDA propues
2019	95,113,633,609	3,928,037,708	2,458,038,912	4.13%	2.58%
2020	58,485,391,052	1,769,947,959	1,048,715,925	3.03%	1.79%
2021	102,810,366,300	3,765,014,472	2,419,652,111	3.66%	2.35%
2022	135,427,816,414	5,936,870,597	935,076,446	4.38%	0.69%
2023	146,772,218,527	9,927,545,372	5,747,243,466	6.76%	3.92%
2024	161,449,440,380	11,218,126,270	6,279,643,867	6.95%	3.89%
2025	177,594,384,418	12,676,482,686	7,174,479,389	7.14%	4.04%
2026	195,353,822,859	14,324,425,435	8,171,433,311	7.33%	4.18%
2027	214,889,205,145	16,186,600,741	9,301,824,253	7.53%	4.33%
2028	236,378,125,660	18,290,858,837	10,583,382,329	7.74%	4.48%

ANEXO V: ESTADO DE RESULTADOS Y PARTICIPACIÓN DEL EBITDA - ESCENARIO 3

ESTADO DE RESULTADOS										
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	3,928,037,708	1,769,947,959	3,765,014,472	5,936,870,597	9,927,545,372	12,788,663,948	14,451,190,261	16,329,844,995	18,452,724,845	20,851,579,075
Costos de Prestación del Servicio (costo Directo)	\$80,640,000	\$129,024,000	\$141,926,400	\$156,119,040	\$744,730,944	\$1,259,206,560	\$1,385,127,216	\$1,523,639,938	\$1,676,003,931	\$1,843,604,324
UTILIDAD DIRECTA	3,847,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	5,780,751,557	9,182,814,428	11,529,457,388	13,066,063,045	14,806,205,058	16,776,720,914	19,007,974,750
Gastos Operacionales fijos	\$70,000,000	\$0	\$0	\$4,200,000,000	\$80,000,000	\$123,000,000	\$108,800,000	\$119,680,000	\$131,648,000	\$144,812,800
UTILIDAD BRUTA	3,777,397,708	1,640,923,959	3,623,088,072	1,580,751,557	9,102,814,428	11,406,457,388	12,957,263,045	14,686,525,058	16,645,072,914	18,863,161,950
Gastos Generales	\$108,682,914	\$98,694,658	\$116,345,882	\$142,172,410	\$201,553,712	\$221,627,404	\$243,790,144	\$268,169,159	\$294,986,075	\$324,484,682
EBITDA	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,901,260,716	11,184,829,984	12,713,472,901	14,418,355,899	16,350,086,839	18,538,677,268
Depreciación						\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000	\$307,000,000
EBIT O UTILIDAD OPERACIONAL	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,901,260,716	10,877,829,984	12,406,472,901	14,111,355,899	16,043,086,839	18,231,677,268
Costo de prestamos										
UTILIDAD GRAVABLE	3,668,714,794	1,542,229,301	3,506,742,190	1,438,579,147	8,901,260,716	10,877,829,984	12,406,472,901	14,111,355,899	16,043,086,839	18,231,677,268
Impuesto a la renta	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,115,441,251	\$3,807,240,495	\$4,342,265,515	\$4,938,974,565	\$5,615,080,394	\$6,381,087,044
Impuestos pantalla					8,000,000	8,800,000	9,680,000	10,648,000	11,712,800	12,884,080
Total impuestos	\$1,210,675,882	\$493,513,376	\$1,087,090,079	\$503,502,701	\$3,123,441,251	\$3,816,040,495	\$4,351,945,515	\$4,949,622,565	\$5,626,793,194	\$6,393,971,124
UTILIDAD NETA	2,458,038,912	1,048,715,925	2,419,652,111	935,076,446	5,777,819,466	7,061,789,490	8,054,527,386	9,161,733,334	10,416,293,645	11,837,706,144
%U Operacional	93.40%	87.13%	93.14%	24.23%	89.66%	85.06%	85.85%	86.41%	86.94%	87.44%

AÑO	EBITDA TOTAL (COP)	ACTIV normal (COP)	ACTIV propuesta (COP)	%EBITDA normal	%EBITDA propues
2019	95,113,633,609	3,928,037,708	2,458,038,912	4.13%	2.58%
2020	58,485,391,052	1,769,947,959	1,048,715,925	3.03%	11.00%
2021	102,810,366,300	3,765,014,472	2,419,652,111	3.66%	2.35%
2022	135,427,816,414	5,936,870,597	935,076,446	4.38%	0.69%
2023	146,772,218,527	9,927,545,372	5,777,819,466	6.76%	3.94%
2024	161,449,440,380	11,218,126,270	7,061,789,490	6.95%	4.37%
2025	177,594,384,418	12,676,482,686	8,054,527,386	7.14%	4.54%
2026	195,353,822,859	14,324,425,435	9,161,733,334	7.33%	4.69%
2027	214,889,205,145	16,186,600,741	10,416,293,645	7.53%	4.85%
2028	236,378,125,660	18,290,858,837	11,837,706,144	7.74%	5.01%

ANEXO VI: ENTREVISTAS

Nombre: Jimmy Forero Arias

Cargo: DIRECTOR INDOOR

Experiencia: 17 AÑOS

Empresa: MARKETMEDIOS COMUNICACIONES SAS

¿Acepta que su nombre se use en el documento de trabajo de grado? SI X _ NO_

*si la respuesta es negativa solo se utilizará su perfil y años de experiencia.

1. *¿Cuáles son los drivers que lo llevan a tomar la decisión de pautar en un centro comercial y no en otro medio? ¿Por qué?*

- Que la pauta está cerca al momento de decisión de compra
- Por el tráfico constante que tienen los centros comerciales
- Las personas están en disposición de recibir información
- Los centros comerciales se volvieron centros de experiencia
- Se puede segmentar la pauta por la ubicación y perfil de cada centro comercial

2. *¿Cuáles son los drivers que lo llevan a tomar la decisión de pautar en un centro comercial en específico y no en otro? ¿Por qué?*

- El factor principal es el tráfico que maneja el centro comercial (data)
- Las personas de mercadeo toman su decisión por lo que conocen y muchas veces escogen porque son a los que visitan
- Las anclas, supermercado, cine, todo lo que contenga el mix de marcas del centro comercial incluyendo aquellos que cuenten con un ancla exclusiva

3. *¿Considera que los espacios ofrecidos por Parque Arauco son atractivos para sus clientes actuales? ¿Por qué?* R/ Si, porque están en lugares estratégicos donde pasan constantemente los

visitantes del CC y porque el centro comercial es uno de los más apetecidos en este momento comercialmente.

4. *¿Qué otros espacios que no son ofrecidos por Parque Arauco le gustaría encontrar? ¿Por qué?* R/ Pórticos, fachadas, vidrios en vacío, tótems o ejecuciones especiales en pasillos.

5. *¿Por qué considera que para las marcas es atractivo e importante pautar en un centro comercial?* R/ Por lo que mencionaba anteriormente, están en el momento preciso de decisión de compra y los visitantes están prestos a recibir información y promociones de las marcas.

6. *¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de compra de espacios que ofrece Parque Arauco? (alto - medio - bajo) ¿Por qué?* R/ Alto, por el servicio y pronta respuesta en las requisiciones.

7. *¿Cuál de los momentos del proceso cree usted que más demoras y disgustos genera? ¿Por qué?* R/ De pronto la aprobación de las marcas, ya que muchas quieren estar en el centro comercial, pero por la comunicación o perfil de la marca no es posible tener la marca.

8. *En un proceso de compra óptimo, ¿cuál sería la característica que más valoraría? ¿Por qué?* R/ Descuento o plus adicionales para la marca como bonificados.

9. *¿Considera que la publicidad en centros comerciales tiene potencial de crecimiento? ¿Por qué?* R/ Si, cada día va subiendo más y es uno de los medios que más tienen en cuenta los clientes que invierten en publicidad exterior. Y ahora con la digitalización de los espacios se ha creado otra entrada para que nuevos anunciantes se sumen a esta inversión.

10. *¿Ve usted en Parque Arauco alguna característica distintiva al resto de centros comerciales que están en el mercado? Tanto en el proceso de contratación como en el proceso de compra. ¿Por qué?* R/ Los procesos son un poco más fáciles y claros, a veces lo que ha tenido un poco de complejidad ha sido la facturación, pero los últimos meses ha mejorado bastante.

11. *¿Qué cree usted que es lo que busca su cliente a la hora de pautar en un centro comercial: conversión, recordación, generación de experiencia, otra, ¿cuál? ¿Por qué?* R/ Generación de experiencia principalmente y direccionamiento a la tienda en los casos que corresponda, en ocasiones quiere generar TOM de la marca y en otras que haya conversión.